

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

النظام التأديبي والعدالة التنظيمية

بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC - الطاهير -

(نموذج)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم والعمل.

من إعداد الطالبتين:

❖ حمر العين مسعودة.

❖ حمر العين كريمة.

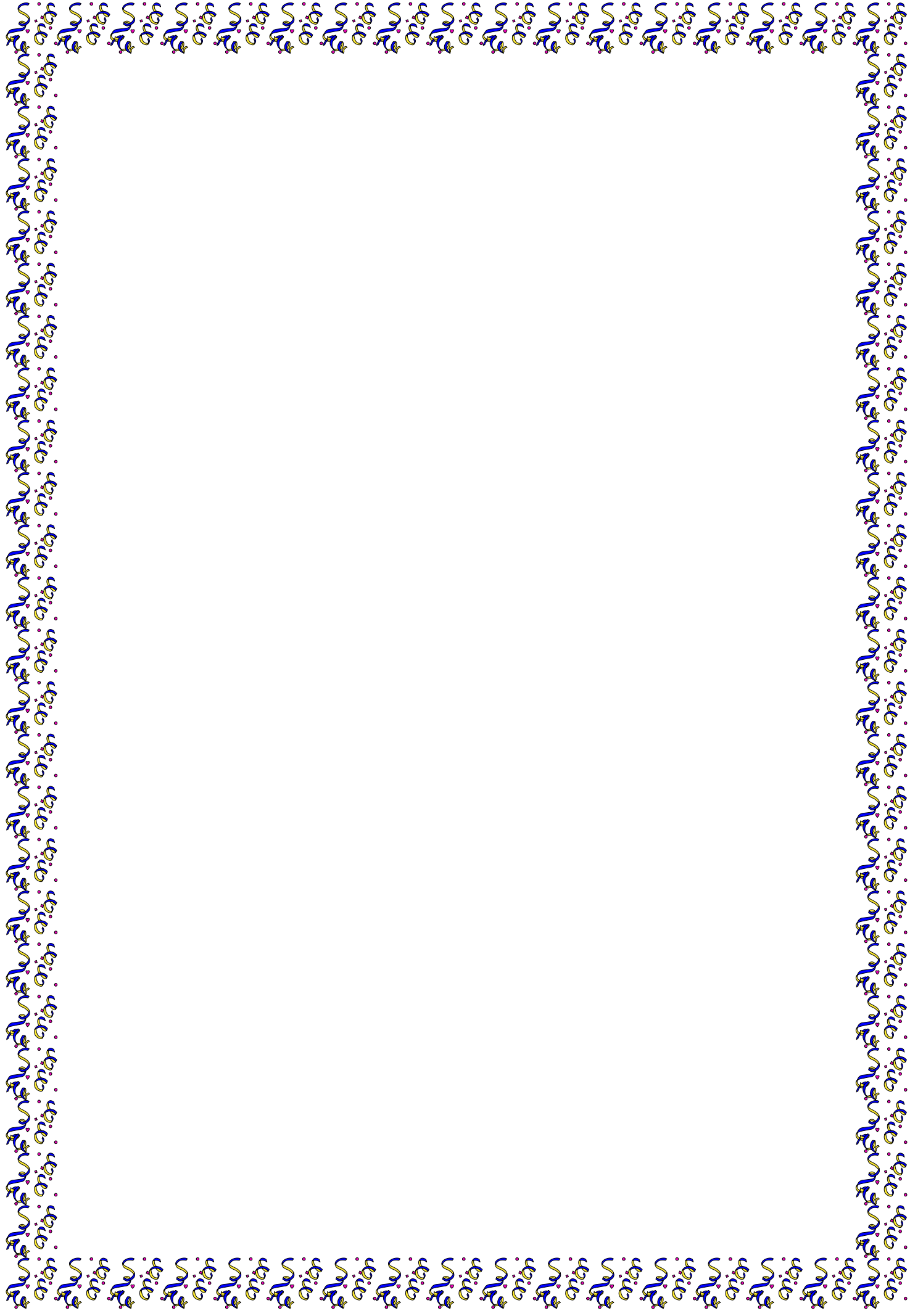
لجنة المناقشة:

❖ أ/بوجردة الياسين.....جامعة جيجل.....مشرفا ومقررا

❖ أ/سرار جامعة جيجل.....رئيسا

❖ أ/بويكر هشام..... جامعة جيجل..... مناقشا.

السنة الجامعية: 2014 / 2015.



شكر وتقدير

بالعلم والنجاح نكون جيلا قادرا على بناء أمة، وصناعة حضارة، وما الفخر إلا لأهل العلم إنهم على المدى لمن استمدهى أدلاء، والجاهلون لأهل العلم أعداء ففخر بعلم تعش حيا له أبدا، والناس موتى وأهل العلم أحياء.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل، وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "بوجردة الياسين"

الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة والشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا بمناقشة هذه المذكرة كما نخص بالشكر عمال "مؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش" الذين تعاونوا معنا في الإجابة على الاستمارة بكل

موضوعية

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى مدير المؤسسة

دون أن ننسى جميع أساتذة قسم علم الاجتماع، وخاصة الأستاذ "بورمه هشام" في كلية

علوم التسيير وعمال المكتبة، خاصة "ليليا"، وإلى كل طلبة قسم علم الاجتماع.

وإلى كل من سقط من قلمي سهموا ونسيان.

مفظة

مقدمة:

تتخطب التنظيمات اليوم في عالم يتميز بالتطور السريع في مجال التكنولوجيا الحاصلة التي أصبحت حقيقة لا بد منها، وعملية نجاح التنظيمات وذلك بإدارتها بطرق علمية سليمة تستطيع التكيف مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، حيث تعمل على مواجهتها بأساليب وأدوات مختلفة حتى لا يشكل ذلك عقبة في طريق تقدمها واستقرارها.

ويتوقف نجاحها على ثروة أهم من الثروة الطبيعية، وهي الثروة البشرية فالتنمية البشرية السليمة لهذه الأخيرة يمكنها من بناء جيل قادر على تحمل مسؤولياته داخل التنظيمات ليصنع بذلك قوتها وازدهارها، يحافظ على استقرارها واستمرارها، وذلك لتدعيم شعوره بالانتماء والولاء لها.

و النظام التأديبي الناجح والموحد يساهم في تحقيق العدالة التنظيمية ، حيث تعد العدالة التنظيمية أحد المميزات الأساسية التي يمكن من خلالها التفريق بين التنظيمات الناجحة والفاشلة، ولا يكون ذلك إلا بالاعتماد على نظام تأديبي مناسب يوجه الأفراد، ويحرك دافعيتهم نحو أداء أفضل، ويحفزهم على المشاركة الإيجابية والفعالة في العمل وتنظيمه وتنسيقه وفقا للظروف المحيطة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة التي شهدتها العالم في شتى المجالات.

والعدالة بصفة عامة قضية موجودة حث عليها وذكرت في القرآن الكريم وسوف تظل موجودة إلى أن يملك الله الأرض ومن عليها ، كما احتل موضوع النظام التأديبي و العدالة التنظيمية مكانا واسعا في كتابات العديد من الباحثين نظرا للأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الموضوع كونه أحد العوامل الفاعلة في ضمان استقرار واستمرار العاملين في المنظمة، ، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على جانب من هذا الموضوع ومن هذا المنطلق سنحاول توضيح طبيعة العلاقة بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية.

ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين: جانب نظري وجانب ميداني: حيث يضم

الجانب النظري على أربعة فصول:

الفصل الأول المعنون بموضوع الدراسة وقد تضمننا : أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة

وأهدافها، تحديد الإشكالية ، مفاهيم الدراسة، وانتهينا بدارسات سابقة لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني: والمعنون بالبعد النظري لموضوع الدراسة وتشتمل على : النظريات الكلاسيكية

النظريات النيوكلاسيكية ، النظريات الحديثة.

في حين تناولنا في الفصل الثالث: النظام التأديبي وتطرقنا فيه إلى أسباب ممارسة النظام التأديبي

وأهميته وأهدافه ، ثم مبادئ النظام التأديبي ، تصميم النظام التأديبي، درجات وفعالية النظام التأديبي

تعزيز النظام التأديبي ، وصولاً إلى درجة مساهمة الموارد البشرية في النظام التأديبي.

بينما الفصل الرابع فقد خصصناه للحديث عن العدالة التنظيمية ، تناولنا فيه : أهمية العدالة

التنظيمية ، مبادئها ، العوامل الخارجية المؤثرة فيها ، أشكال العدالة التنظيمية ، أبعاد العدالة التنظيمية و

شروطها، طرق المحافظة على العدالة التنظيمية ، تقييم العدالة التنظيمية ، وأخيراً دور إدارة الموارد

البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية.

أما الجانب الميداني فقد قسمناه إلى فصلين:

فصل خامس: الإجراءات المنهجية لموضوع الدراسة عالجتنا فيه: مجالات الدراسة، العينة، المنهج

المستخدم، أدوات جمع البيانات، أساليب التحليل.

أما فيما يخص الفصل السادس: تكميم وتحليل البيانات ونتائج الدراسة ، تم التطرق فيه إلى تكميم

البيانات ثم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والفرض العام، نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

وأخيراً ختمنا دراستنا بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات

فهرس المحتويات

الفهرس.....	الصفحة
مقدمة.....	أ_ ب
فهرس المحتويات.....	ج_ د _ هـ
فهرس الجداول والأشكال.....	و_ ز

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد.....	8
أولاً: أسباب اختيار الموضوع.....	9
ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.....	10
ثالثاً: تحديد الإشكالية.....	12
رابعاً: تحديد المفاهيم.....	19
خامساً: فرضيات الدراسة.....	19
سادساً: الدراسات السابقة.....	27
خلاصة الفصل.....	28

الفصل الثاني: البعد النظري للنظام التأديبي والعدالة التنظيمية.

تمهيد.....	29
أولاً : النظريات الكلاسيكية.....	30- 34
1- نظرية الإدارة العلمية.....	32
2- نظرية التنظيم الإداري.....	34
3- نظرية التنظيم البيروقراطي.....	34
ثانياً : النظريات النيوكلاسيكية.....	37- 42
1- نظرية العلاقات الإنسانية.....	37
2- النظرية العلمية.....	40
ثالثاً : النظريات الحديثة.....	42- 47
1- نظرية العدالة.....	42
2- نظرية التوقع.....	46
خلاصة الفصل.....	48

الفصل الثالث: ماهية النظام التأديبي.

49	تمهيد.....
50	أولاً: أسباب ممارسة النظام التأديبي.....
52	ثانياً: أهمية النظام التأديبي.....
54	ثالثاً: أهداف النظام التأديبي.....
55	رابعاً: مبادئ النظام التأديبي.....
57	خامساً: تصميم النظام التأديبي.....
63	سادساً: درجات النظام التأديبي.....
67	سابعاً: فاعلية النظام التأديبي.....
69	ثامناً: تعزيز النظام التأديبي.....
73	تاسعاً: درجة مساهمة الموارد البشرية في التقليل من المخالفات.....
76	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: ماهية العدالة التنظيمية.

77	تمهيد:.....
78	أولاً: أهمية العدالة التنظيمية.....
79	ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية.....
81	ثالثاً: العوامل الخارجية المؤثرة في العدالة التنظيمية.....
84	رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية.....
85	خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية.....
91	سادساً: شروط العدالة التنظيمية.....
92	سابعاً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.....
93	ثامناً: تقييم العدالة التنظيمية.....
96	تاسعاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية.....
101	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

102	تمهيد.....
-----	------------

103.....	أولاً: مجالات الدراسة.
105.....	ثانياً: أدوات جمع البيانات.
109.....	ثالثاً: منهج الدراسة.
110.....	رابعاً: مجتمع الدراسة.
110.....	خامساً: أساليب التحليل.
111.....	خلاصة الفصل.

الفصل السادس: تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج الدراسة.

112.....	تمهيد.
113.....	أولاً: تكميم وتحليل البيانات.
145.....	ثانياً: النتائج العامة للدراسة.
149.....	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
151.....	توصيات واقتراحات.
153.....	خلاصة الفصل.
	خاتمة.
155.....	قائمة المراجع.
160.....	الملاحق.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	جدول يوضح توزيع العينة حسب الجنس	113
2	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	113
3	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	114
4	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	115
5	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	116
6	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة	117
7	جدول يوضح طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة	117
8	جدول يوضح تأثير قواعد العمل على المواظبة في العمل	118
9	جدول يوضح تأثير دقة القوانين على الإنتاجية	119
10	جدول يوضح الامتثال للقرارات التي تتخذها الإدارة	120
11	جدول يوضح موقف الإدارة في حالة عدم الامتثال للقرارات	121
12	جدول يوضح اعتماد المرونة في التعامل وتحقيق الأهداف	122
13	جدول يوضح التعرض لعقوبة تأديبية	123
14	جدول يوضح معاملة المدير في حالة تشابه الأخطاء بين العاملين	125
15	جدول يوضح الانضباط في المؤسسة	126
16	جدول يوضح العدالة في التعامل من قبل الإدارة	127
17	جدول يوضح حجم مجموعة العمل	128
18	جدول يوضح طبيعة المعاملة من قبل المسؤول المباشر	129
19	جدول يوضح الطريقة التي يتبعها المسؤول المباشر في تصحيح المخالفات	130
20	جدول يوضح وضوح معايير الأداء	131
21	جدول يوضح أسس تقييم الأداء الوظيفي	131
22	جدول يوضح رضا العاملين على معايير تقييم الأداء	132
23	جدول يوضح الإلزام بالأوامر من قبل المشرف في تعديل السلوك	133
24	جدول يوضح تصرف المسؤول في حالة الإبداع في العمل	133
25	جدول يوضح المشاركة في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل	135
26	جدول يوضح الأسلوب المتبع من طرف المدير	136

137	جدول يوضح تعامل المدير في حالة رفع الشكاوي	27
138	جدول يوضح شرح قواعد العمل وتحقيق الاستقرار	28
139	جدول يوضح رد فعل المدير في حالة عدم الاستفسار عن القرارات الغير واضحة	29
140	جدول يوضح الحصول على المكافأة	30
141	جدول يوضح الطريقة الأمثل للحصول على المكافأة	31
142	جدول يوضح العدالة في توزيع المنح	32
143	جدول يوضح تعامل الإدارة بنفس الشكل مع العمال	33
144	جدول يوضح النظام التأديبي الأمثل لتحقيق العدالة التنظيمية	34

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	يوضح افتراضات نظرية الإنصاف (العدالة)	01
99	يوضح حالات نتائج تقييم الأداء	02

الجانب النظري

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.

ثالثاً: تحديد الإشكالية .

رابعاً: تحديد المفاهيم .

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي ، والمرآة التي تعكس قدرة الباحث على إنجاز هذا البحث ، نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه ، وهو بمثابة الباب الذي يساعد الباحث في حصر جوانب الموضوع وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه ، كعرض إشكالية الدراسة ، أهميتها وأهدافها ، وكل ما يبقى هو لقيام بالقراءات وجمع البيانات والمعلومات حوا موضوع الدراسة .

أولاً : أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والفضول في اكتشاف طبيعة العلاقة بين النظام الأدبي و العدالة التنظيمية
- وقوع الموضوع ضمناً رغبتنا الشخصية ، و التركيز على أهم عنصر وهو المورد البشري.
- اهتمامنا الشخصي بالموضوع محل الدراسة

2- الأسباب الموضوعية :

- ارتباط الموضوع بالتخصص ، حيث يعتبر موضوع النظام الأدبي والعدالة التنظيمية من المواضيع الهامة في مجال التنظيم والعمل .
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً، وإثراء المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع المهمة .
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة
- نقص الدراسات السوسولوجية السابقة على مستوى علم الاجتماع بمجتمعنا

ثانياً: أهمية وأهداف الدراسة.

- من المعروف أنه لكل بحث علمي أهمية وهدف يسعى لتحقيقه من خلال ما يتوصل إليه من كم نظري وتجريبي، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

1-أهمية الدراسة:

- تناول الموضوع لمتغير مهم وهو العدالة التنظيمية، الذي يسعى كل عامل لتحقيقها.
- القيمة العلمية في معرفة السياسات التي تنتهجها المؤسسة .
- اكتساب معارف نظرية تفيدنا في حياتنا العملية .
- التقدم ببعض التوصيات تساعد المنظمة على تبني أساليب تنظيمية للحفاظ على استقرار مواردها.

وأخيرا هي محاولة إثراء المعرفة العلمية حول الموضوع على اعتبار العلم تراكمي تجديدي.

2-أهداف الدراسة :

- توضيح مفهومي النظام التأديبي والعدالة التنظيمية و التعرف على طبيعة العلاقة بين النظام و العدالة التنظيمية .

- محاولة الإجابة على التساؤلات التي وضعناها ، ومدى مطابقة الكم النظري للبحث مع الجانب التطبيقي.

- محاولة توجيه الاهتمام لإيجاد منظور يمكن من خلاله فهم وتفسير ظاهرة العدالة التنظيمية

- الاستفادة من المعارف المكتسبة من موضوع الدراسة ، والوصول إلى نتائج علمية.

ثالثا: الإشكالية:

إن وجود تنظيم فعال يمتاز بالاستمرارية يستلزم توفره على جميع العناصر التي تحقق هذه الفعالية، وباعتبار المورد البشري العنصر المحوري والأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل أي منظمة، ويفرض عليها بدل أقصى الجهود الممكنة للحفاظ عليه ، وذلك من خلال الاهتمام بتنمية مهاراته وقدراته ولا يتألق هذا إلا عن طريق التعليم والتدريب المستمر بالإضافة إلى تهيئة المناخ التنظيمي ، وإطلاعه على كل الأمور المتعلقة بقوانين الداخلية للعمل .

إن إحدى طرق التعامل مع مشاكل المنظمة هو تبليغ سياسات وقواعد العمل وعواقب انتهاك هذه السياسات ، ويكون ذلك عن طريق النظام التأديبي الذي يزيد من فعالية التنظيم لتحقيق العدالة التنظيمية بين الأفراد ، ما يؤدي إلى سد الفجوة الحاصلة بين أهداف المنظمة من جهة والأفراد العاملين من جهة أخرى ، وخلق روابط تساعد المنظمة على الاستمرار والعامل على الاستقرار.

وعلى هذا الأساس يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات المهمة في حق الإدارة بسبب تأثيره في كيفية تحقيق التنظيمات لأهدافها بأكثر فعالية وواقعية ، ولا يكون ذلك إلا بوجود نظام تأديبي

يحرص على تطبيق العدالة وتحقيق المساواة داخل المنظمة ، فالأخطاء التي يقوم بها العاملين ليتوجب التغاضي عنها مهما كانت مكانة العامل ن ما يشعر العمال الآخرين بعدم التمييز والقدرة على التكيف وبناء على ذلك فإن تحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف العاملين هو أحد التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة باختلاف وتنوع مواردها .

ما أدى بفريدريك تايلور إلى تجسيد هذا المفهوم بما سماه بتقسيم العمل وتجزئته والتخصص في المهام ولتحقيق الأرباح بأقل جهد ووقت وتكلفة لا بد من صرامة القوانين داخل التنظيم ، غير أن تجسيد هذا المفهوم كان من أصعب ما عمل على تحقيقه ، لأنه أهمل جوانب جوهرية لها تأثير كبير على شعور العاملين بعدالة أو عدم عدالة التنظيم ،وقد نبه إثنون مايو على أهمية العنصر البشري في أماكن العمل كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء التنظيمات ، لكونه تحركه مواقف إنسانية مناسبة لأداء عمله وما يطمح للحصول عليه من نواتج عمله في مقابل يبذله من جهد بطريقة عادلة ومساوية عن طريق وجود نظام تأديبي يراعي هذا الجهد مقارنة بجهد الآخرين، ونظرا للأهمية التي يكتسبها توافر العدل والمساواة في الحياة التنظيمية ما دفع بآدمز الحديث فيها عن كل ما يتعلق بمفهوم المساواة وما يترتب عن وجودها داخل التنظيم ، وكذا غيابها بين الأفراد وتركيزه على أن مدى إدراك الفرد العامل للمساواة من عدمها يتحدد من خلال مقارنة ما يقدمه هذا الفرد مع ما يقدمه زملائه الآخرين ، ومن هنا كان لزاما على أي جهاز تنظيمي العمل على إيجاد السبل الكفيلة لتطبيق نظام تأديبي يحقق العدالة بين العاملين داخل التنظيم.

ولا يختلف حال مؤسساتنا الجزائرية عن بعضها من ناحية مساهمة النظام التأديبي في تشكيل عدالة تنظيمية داخل المؤسسة ، وغياب هذان المفهومين قد يخلق إحباطا نفسيا ، لهذا يبذل رؤساء المؤسسات كل ما في وسعهم من أجل تسطير نظام تأديبي من حيث الصرامة والشمولية والمركزية في توضيح عدالة المكافآت والمعاملات والإجراءات ، بالتالي تجنب كل ما يعيق ذلك باعتبار العدالة مطلب

مشروع لكل عامل وموظف جزائري ، كما يجب عليه القيام بمهامه على أكمل وجه وله كل الحق في التماس قيم العدالة والنزاهة مع بقية الزملاء ،قد يكون نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى مساهمة النظام التأديبي ودوره في تحقيق عدالة تنظيمية حقيقية في واقع مؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش. وعلى هذا الأساس يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

– ما طبيعة العلاقة بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية؟.

تحت هذا التساؤل الرئيسي تتساقب الأسئلة الفرعية:

– هل تؤدي قوانين العمل إلى تحقيق الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة؟.

– هل يراعي نمط الإشراف الفروق الفردية لدى العاملين بالمؤسسة؟.

– كيف تساهم القيادة الإدارية في تحقيق تكافؤ الفرص لدى العاملين بالمؤسسة؟.

رابعاً: تحديد المفاهيم:

على كل باحث من أجل إيصال أفكاره، ونجاح دراسته يجب الاعتماد على عدة مفاهيم مرتبطة بدراسته، وهذه الأخيرة يختلف معناها من باحث لآخر ولهذا يجب تحديد المعاني المرتبطة بموضوع دراستنا:

1- مفهوم النظام:

– يعرف على أنه: "ترتيب منطقي للمعطيات أو الأشياء أو الأفراد أو المبادئ ، وعلاقة مترابطة تأثراً وتأثيراً مستمرة بين الأساليب والإجراءات والأفراد وغيرها ، فأى تغيير في جزء من النظام يؤدي إلى

تغيير بدرجة أو بأخرى في بقية الأجزاء".⁽¹⁾

– عرف على أنه : "ترتيبات ثابتة وواضحة ومعتمدة رسمياً تتخذ بموجبها الفعالية".⁽²⁾

⁽¹⁾ حبيب الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، مكتبة لبنان ، لبنان،(دون ذكر السنة)، ص160.

⁽²⁾ سعاد نائف برنو طي :إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل،عمان، ط3 ، 2007، ص264. .

- يقصد به أيضا : "مجموعة القوانين واللوائح والقرارات والنظم والسياسات والقواعد والإجراءات والتعليمات التي يحددها صاحب العمل بهدف تنظيم العمل وفرض قوانينه على العاملين وسلوكهم أثناء تأدية واجباتهم".⁽¹⁾

- يعرف أيضا: "صياغة الأفكار في وحدة مكونة نظاما واحدا متماسكا خاضع لقواعد و أسس ومبادئ".⁽²⁾

إن **النظام** هو عبارة عن إطار رسمي يحتوي على مجموعة من السياسات والإجراءات القانونية تكون محددة بهدف تنظيم العمل وتوضيح أساليب تأدية الواجبات المفروضة على العاملين كيفية حفظ حقوقهم، ويتمثل في تحديد العمل والتنسيق والترتيب.

2- مفهوم التأديب :

- اصطلاحا : يعرف على أنه : "رد الفعل المنظمي المعاقب إزاء ما صدر من الفرد من سلوك غير مرغوب فيه عن نية وقصد".⁽³⁾

- **قانونيا** : هو " وسيلة قانونية تتخذ من طرف السلطة التي لها صلاحية التعيين ضد الموظف المقترف لأعمال تخل بقواعد النظام مخالفا بذلك الواجبات المنصوص عليها القانون".⁽⁴⁾

إن **التأديب**: هو عبارة عن تعديل وتصويب السلوك الغير مطابق مع ضوابط العمل عن طريق وسائل ولوائح قانونية لتوضيح السلوك المرغوب فيه من قبل الأفراد العاملين، ويتجسد من خلال المحافظة على حسن السير وتحقيق الإصلاح وتحقيق الردع والزجر.

⁽¹⁾ حبيب الصحاف:مرجع سابق ، ص182

⁽²⁾ عثمان عمر بن عامر:مجلة المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، منشورات جامعة قريوتس بنغازي،(دون بلد النشر)،2002،ص287.

⁽³⁾ محمد حافظ حجازي:إدارة الموارد البشرية ، دار وفاء، الإسكندرية، 2006، ص235.

⁽⁴⁾ المرجع نفسه، ص 23 .

3- النظام التأديبي

- يعرفه DELPEREE أنه: "ذلك الإجراء الذي تتخذه الإدارة بغية قمع المخالفة التأديبية ، والذي من شأنه أن يترتب عليه نتائج سلبية على حياة الموظف العملية".⁽¹⁾
- يعرف على أنه: "نظام خاص يعد من قبل الإدارة تتخذ خلاله الإجراءات اللازمة لتعديل سلوكيات الأفراد الغير ملائمة ، وذلك وفق أسس معينة خاصة إذا لم يكن هناك انضباط ذاتي بين الأفراد العاملين".⁽²⁾
- ويقصد به أيضا: "العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل والسلوك ويسميتها البعض الحوافز السلبية".⁽³⁾
- لقد ركزت هذه التعاريف على أن النظام التأديبي إجراء خاص تقوم به الإدارة في حالة وقوع مخالفات من ظرف الأفراد العاملين وعدم التزامهم بقواعد العمل، من أجل تعديل السلوكيات الغير مرغوب فيها داخل المؤسسة.
- عرف النظام التأديبي أنه: "مجموعة من الأعمال والإجراءات التي تتخذ وتطبق من أجل حفظ النظام والحقوق في مكان العمل داخل المنظمات وضبط سير العمل فيها".⁽⁴⁾
- يمكن القول أن هذا التعريف يوضح أن الإجراءات التي تتخذها الإدارة ليس فقط من أجل ضبط سلوك العاملين بل يتعدى لحماية الحقوق في أماكن العمل والمحافظة على سير العمل.

(1) كمال رحماوي: تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص88.

(2) يوسف جحيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي متكامل، الوارق، عمان، 2006، ص511.

(3) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2007، ص213.

(4) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل، عمان، 2005، ص611.

المفهوم الإجرائي للنظام التأديبي :

هو نظام العقوبات يتضمن المخالفات التي يجب على العاملين عدم ارتكابها خلال تأديتهم كما ينص على العقوبات التي تفرض على العمل الذي يرتكب أيا من لأعمالهم ، هذه المخالفات بالإضافة إلى ذلك يتضمن القواعد والإجراءات الواجب إتباعها عند وقوع أي مخالفة من قبل العاملين من خلال القوانين والإشراف والقيادة .

4- مفهوم العدالة:

لغة: "مشتقة من العدل ، والعدل ضدّ الجور وعدل الحكم تعديلا أقامه وعدّ له ، وعادله بمعنى وازنه والعدل هي المثل والنظير العدل والعدل والاعتدال ، وعدل عن الطريق أي مال عنه ، وعدل فلان بفلان أي سوى بينهما ، وهكذا إقامة العدل هي التّسوية بين النظيرين ".⁽¹⁾

- ويعرف العدل أيضا انه : " اسم من أساء الله الحسنى ، ويسبق هذا الاسم في الترتيب أسماء الله الحسنى "الحكم" و"عليه اسم "اللطيف" ، وتعكس ثلاثية أسماء الله الحسنى متتالية بهذا الشكل حكمة بالغة في وصف معنى مفهوم العدالة ، فالحكم الذي لا معقب على حكمه ، لا بد أن تكون صفته الأساسية العدالة ولقد وردت كلمة عدل وفعلها ومشتقاتها 28 مرة في القرآن الكريم".⁽²⁾

كقوله تعالى : "إن الله يأمر بالعدل والإحسان "سورة النحل-الآية-90.

وقوله أيضا: "إذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل "سورة النساء-الآية-08

من خلال التعريفين السابقين نستنتج أن : العدل يعني الاستقامة والاعتدال وعدم التمييز بين الأفراد لأنه يحقق بين الناس وخاصة حب العمل الجماعي ويتجسد في المساواة والإنصاف والتوازن.

(1) أبادي الفيروزي: قاموس المحيط، دار الفكر، بيروت، 2010، ص928.

(2) زايد عادل: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية، مصر، 2006، صص 9-10.

5- مفهوم التنظيم :

- عرف ماكس فيبر التنظيم أنه : "نسق فرعي مستمر لنشاط من السلوك ، وهو أيضا اكتساب لنمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة ".⁽¹⁾
- تعريف محمد علي محمد : "ذلك التنظيم البيروقراطي ، وهو نوع معين من التنظيمات يركز على قواعد وإجراءات تحكم السلوك وتنظم علاقة الأفراد ، وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات".⁽²⁾
- يشير هذين المفهومين إلى أن التنظيم هو عبارة عن علاقات اجتماعية يتفاعل الأفراد بموجبها داخل التنظيمات ، وذلك عن طريق القواعد والنظم والإجراءات التي تحكم السلوك .
- أما شستر برنارد يرى أن : "التنظيم نسق فرعي ينسق القوى والنشاطات للأفراد ، وهو نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوى الاثنين أو أكثر من الأشخاص ".⁽³⁾
- يقوم التنظيم حسب برنارد على مجموعة من الخصائص و السمات العامة مثل : الوعي ، والقصد ، والعمد والفرص التعاوني ، و يستلزم أن يكون له نسق من الاتصالات ، والرغبة المشتركة من قبل الأعضاء
- يعرف بارسونز التنظيم أنه : "وحدة أو نسقا اجتماعيا تتألف منها أنساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام والإدارات ، تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يتحقق أهداف محددة ".⁽⁴⁾
- أما أميتزيوني يعرفه على أنه : "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ".⁽⁵⁾
- يشارك هذان التعريفان في أن التنظيمات وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة .

(1) حسين عبد الحميد و أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة الشباب ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 09.

(2) رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم ، جامعة منشوري ، قسنطينة الجزائر ، 2006 ، ص 29.

(3) حسين عبد الحميد و أحمد رشوان : مرجع سابق ، ص 10.

(4) (5) رايح كعباش : المرجع نفسه ص 28.

إذن التنظيم هو: الجماعات و الإدارات والأقسام التي يعمل بها مجموعة من الأشخاص ويقسم العمل فيما بينهم ، وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم ، وإنشاء شبكة من الاتصالات بينهم حتى يستطيع الوصول إلى أهداف محددة وفق القواعد والقوانين التنظيمية .

6- مفهوم العدالة التنظيمية :

- تعريف آدمز أنها: " المساواة التي تتضمن قيام كل فرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات زملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم ، حيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة ، وحيث لا يتساويان يقع الظلم ".⁽¹⁾

- أما davis و newstron فيعرفانها أنها: " تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم عن العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى مخرجات التي يستلمونها ، وأيضا مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين ".⁽²⁾

ركز هذين التعريفين على أن المعيار الأساسي الأفضل لتحديد مستوى وجود العدالة داخل أي تنظيم يقوم على مقارنة جهود الفرد العامل مع نسبة جهود الأفراد الآخرين .

- تعريف Farah على أنها: "تعكس عدالة المخرجات ، وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات".⁽³⁾

- عرفها كل من more و sel بأنها : "القيمة الناتجة عن إدراك الموظف للنزاهة والموضوعية للإجراءات والعوائد في المؤسسة التي يعمل بداخلها ".⁽¹⁾

⁽¹⁾ قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، مجلة العلوم لإقتصادية والتسيير، العدد7، ليبيا، 2006، ص59.

⁽²⁾ عامر علي حسين العطوي أثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية المجلد العدد2007، 1، ص3.

⁽³⁾ عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص، 13.

يشارك هذان التعريفان في أن العدالة التنظيمية تحدد من خلال التوزيع العادل للمخرجات بين العمال ، و النواتج التي يحصلون عليها ، واعتماد المديرين لإجراءات عادلة في تطبيقاتهم

– وقد عرفها كل من gereenberg و gropouzano: "إدراك العاملين لحالة الإنصاف في المعاملة التي يعاملون بها من قبل المنظمات".⁽²⁾

– أما green berg يرى أنها: "الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل على المستويين الوظيفي والإنساني".⁽³⁾

– عرفت أيضا: "شعور العاملين في المنظمة بمدى النزاهة والمساواة في معملاتهم من قبل رؤسائهم في العمل".⁽⁴⁾

إن هذه التعاريف تؤكد أن شعور الفرد بالعدالة يتحدد من خلال الإنصاف في المعاملة ، وطبيعة العلاقة في تصرفاتهم مع مديريهم ، لينعكس فيما بعد على السلوك التنظيمي للعمال وأدائهم في العمل.

المفهوم الإجرائي للعدالة التنظيمية:

تعبّر عن حالة الإنصاف والمساواة داخل المنظمة ، وتشتمل على جميع مجالات العمل سواء من ناحية الطريقة التي توضع بها العوائد على الفرد مقابل مساهماته ، أو من ناحية الإجراءات المطبقة عليه مقارنة مع زملائه الآخرين ، وكذلك طريقة معاملة الرئيس لمروؤسيه ، بما في ذلك معايير تقييم أدائه وتتجسد من خلال المؤشرات التالية : تكافؤ الفرص ، الفروق الفردية ، الالتزام غياب الشكاوي.

5- المؤسسة:

⁽¹⁾ راتب السعود و سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 1+2، الأردن، 2009، ص 195.

⁽²⁾ سامر عبد المجيد البشاشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، الأردن، 2008، ص 434.

⁽³⁾ عادل محمد زايد، مرجع سابق ، ص 13.

⁽⁴⁾ جودة محفوظ: أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع، دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الأردن، 2007، ص 4.

- عرفها سمون أنها: "نظاما متوازنا يتلقى مساهمات في صورة رأسمال وجهد ، يقدم بالمقابل عوائد لهذه المساهمات".⁽¹⁾

- أما باركلر فيرى أنها : "وحدات تقام وفق لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف معينة".⁽²⁾

- وعرفها السيد الحسيني : "وحدة اجتماعية تقم بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ، وتتخذ طابعا بناءا يلاءم تحقيق هذه الأهداف".⁽³⁾

- كما عرفها ماكس فيبر: "تلك الأنماط التنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل : تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والتسلسل الإداري ، والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية".⁽⁴⁾

المفهوم الإجرائي للمؤسسة:

وحدة اجتماعية واقتصادية وتنظيمية تحدد فيها الوظائف والوحدات وإسنادها إلى مجموعة من الأشخاص وذلك لتحقيق أهدافها.

خامسا: فرضيات الدراسة :

الفرض الرئيسي :

- هناك علاقة بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية .

الفرضيات الفرعية:

- تؤدي قوانين العمل إلى تحقيق التزام العاملين بالمؤسسة.

- يراعي نمط الإشراف الفروق الفردية لدى العاملين بالمؤسسة .

- تساهم القيادة الإدارية في تحقيق تكافؤ الفرص لدى العاملين بالمؤسسة.

⁽¹⁾ ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص31.

⁽²⁾ باركلر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، دس، ص11.

⁽³⁾ السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، 1993، ص14.

⁽⁴⁾ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، 2004، ص24.

سادسا: الدراسات السابقة:

1- على أساس الموضوع:

*الدراسة الأولى بعنوان "اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية " لصاحبها صابرين مرد نمر أبو جاسر، 2010 قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، هدفت إلى التعرف على اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، المتمثلة في الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية لدى العاملين ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، معتمدة على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة 311 مفردة من كافة الدرجات الوظيفية ، واستعملت أداة الاستمارة لجمع البيانات .

انطلقت الباحثة من فرضيات دراسة وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية (عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات والتعاملات ، وبين الالتزام التنظيمي).
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين المواطنة التنظيمية (الإيثار الطاقة، الروح الرياضية و المشاركة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس المؤهل العلمي ، الراتب الشهري وسنوات الخبرة).

وتوصلت إلى النتائج التالية :

- وجود عدالة تنظيمية و التزام تنظيمي بدرجة متوسطة ، وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجة عالية لدى المواطنين .

- أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية وبين المواطنة التنظيمية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين للدراسة حول اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي بالنسبة للالتزام التنظيمي تعزى للطبقات الشخصية (المؤهل العلمي والعمر).

نستنتج من خلال هذه الدراسة أنها مرتبطة بموضوعنا ، وتجسدت في النتائج التي خلصت إليها ، حيث توجد عدالة تنظيمية بشكل متوسط والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة ، مقارنة بسلوك المواطنة .

***الدراسة الثانية بعنوان "دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص**

نحوى القطاع العام ، دراسة ميدانية بولاية سطيف " لصاحبها مراد رمزي خرموش ، 2013 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل ، هدفت هذه الدراسة إلى وصف الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في ظاهرة الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام من خلال التعرف على رؤية العاملين ، وتشخيص الدور الذي تلعبه العدالة التنظيمية في حراكهم المهني ، باعتماده على المنهج الوصفي وعينة كرة الثلج ، واستعمل الاستمارة كأداة لجمع البيانات .

وانطلق الباحث من فرضيات تتمثل في :

- للعدالة التوزيعية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام .
- للعدالة الإجرائية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام .
- للعدالة التعاملية دور في الحراك المهني للعاملين من القطاع الخاص إلى القطاع العام .

وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- غياب العدالة الإجرائية ، لأن نسبة 21.1% يرون أن أول سبب دفعهم إلى ترك العمل هو غياب عدالة الترقية .

– نسبة 17.9% يرون أن غياب التوافق بين راتبهم ومؤهلهم العلمي ثاني الأسباب الذي دفعهم للحراك المهني ، أي غياب العدالة التوزيعية .

– في حين ترى نسبة 15.8% غياب بين الراتب الشهري والجهد المبذول ثالث سبب لترك العمل أي عدم وجود عدالة التوزيع أيضا .

نستنتج من نتائج الدراسة السابقة أنها مرتبطة بموضوعنا ، ويتجسد ذلك في غياب العدالة التوزيعية والإجرائية سبب في الحراك المهني وتمثلت في أن القيادة الإدارية لم تراعي العدالة في الترقية وعدم مراعاة الفروق الفردية والجهد المبذول .

*الدراسة الثالثة⁽¹⁾ بعنوان "العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي" لصاحبها مورمان 1991 أجريت الدراسة على مجموعة من المشرفين والمرؤوسين والإداريين العاملين في بعض مؤسسات القطاعين العام والخاص بالولايات المتحدة الأمريكية ، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج :

– هناك علاقة بين إدراك المبحوثين لعدالة التفاعل مع المشرف ، وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية .

– جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة على مستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن هذا

المستوى ليس له تأثير في سلوكيات المواطنة التنظيمية

– مما يؤكد أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين شعور المواطنين بالعدالة التنظيمية ، ومتغيرات

سلوكات المواطنة والرضا الوظيفي

(1) عبد الكريم السكر: أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لآراء المديرين في الوزارات الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص 43.

يتضح إن نتائج هذه الدراسة مرتبطة بموضوع دراستنا ، وذلك من خلال النتائج التي توصلت إليها أن هناك عدالة التفاعل مع المشرف ما يتضح انه يراعي الفروق الفردية بين العاملين من خلال الجهد المبذول وتقييم الأداء والمهارات وجميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي .

الدراسة الرابعة (1) بعنوان "درجة الارتباط بين مكونات العدالة التنظيمية ومكونات سلوكيات

المواطنة التنظيمية بشكل عام " لصاحبها Mormant و niefroff 1998، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة

العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة ، وتوصلا الباحثان إلى النتائج التالية :

– أن العدالة التعاملية هي البعد الوحيد من أبعاد العدالة التنظيمية ، التي تؤثر في سلوكيات المواطنة

التنظيمية .

– لا بد أن يعامل الأفراد بواسطة الرؤساء معاملة جيدة لمعرفة مستوى عدالة الإجراءات وعدالة

التعاملات ، وعدالة التوزيع .

*الدراسة الخامسة (2) بعنوان "العدالة الإجرائية والتوزيعية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي " لصاحبها

rudernan و alexander، 1997، هدفت الدراسة إلى البحث عن دور كل من العدالة الإجرائية والتوزيعية

في تحقيق السلوك التنظيمي ، وتوصلا إلى – إن أهمية العلاقة بين متغير القيادة والعدالة التنظيمية وذلك

من خلال بيان إن تقييم المرؤوسين وإحساسهم بالعدالة الإجرائية يرتبط ارتباطا واضحا بمجموعة من

المتغيرات المهمة منها قياس ثقة الأفراد بالإدارة ، وتقييم المرؤوسين لجودة أداء الرؤساء ومستويات الرضا

الوظيفي لديهم . نستنتج أن نتائج هذه الدراسة المتمثلة في قياس ثقة الأفراد بالإدارة ، ومستويات الرضا

لديهم وشعورهم

بالعدالة التنظيمية دليل على وجود تشاركيه من الطرفين ما يزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة ، يرتبط

(1). (2) عبد الكريم السكر: مرجع سابق ص43.

ارتباط واضح بمحور دراستنا .

2- على أساس الفروض:

*الدراسة الأولى بعنوان " الإشراف والرضا الوظيفي " ، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، 2007-2008 لصاحبها بوعكاز فريد مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرشا الوظيفي لدى العمال ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي (طريقة المسح الشامل) ، واستخدم الاستمارة كأداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات ،منطلقا من فرض رئيسي "نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال" .
وفرضيات فرعية :

- يؤثر نطاق الإشراف الضيق والواسع على مستوى الرضا الوظيفي

- تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على الروح المعنوية للعمال .

- نمط الإشراف السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة .

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث : تلقي العمال للأوامر والتعليمات من رئيس واحد أثناء تأديتهم للعمل يشعروهم بالارتياح والرضا والاستقرار في العمل ، وأن الجماعة الواسعة تجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا في العمل ، عكس الجماعة الضيقة والصغيرة والتي يشعر العمال في العمل بالتدمير وعدم الارتياح ، هذه النتيجة جاءت لتؤكد بأن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل

- العلاقة الموجودة بين العمال ومشرفيهم علاقة تعاون وانسجام والاحترام المتبادل ، لأن المشرف

يتدخل لحل المشكلات وصعوبات العمل التي تواجههم أثناء تأديتهم للعمل

- الحكم العدل للرؤساء عند تدخلهم لحل الخلافات التي تحدث بينهم الأمر الذي جعلهم يشعرون

بالراحة والاطمئنان وزيادة الدافعية للعمل .

نستنبط من خلال نتائج هذه الدراسة أنها مرتبطة بموضوع دراستنا ، ويتجسد ذلك من خلال النتائج التي خلصت إليها أن هناك علاقة دالة بين نطاق الإشراف والرضا الوظيفي أي كلما اتسع نطاق الإشراف زاد الرضا الوظيفي ، لكون الإشراف الواسع والديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى ارتياح ورضا العمال ، في حين أن الإشراف الصارم المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة يؤدي إلى تدمير العمال ، وأن طبيعة المعاملة التي يتلقونها من رئيسهم أثناء العمل حسنة ما أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية .

***الدراسة الثانية بعنوان " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "** ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بالرياض لصاحبها محمد بن غالب العوفي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم المكونة للثقافة التنظيمية وكشف تأثير هذه القيم على مستوى الالتزام التنظيمي اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة حالة على عينة مكونة من 209 موظف ، واستخدم الإستمارة كأداة لجمع البيانات وانطلق من فرضيات محورية للدراسة :

- القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق .
 - اختلاف قيم الثقافة السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق .
- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية
- إن جميع قيم الثقافة تسود في هيئة الرقابة والتحقيق بدرجة متوسطة .
 - مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق
 - وجود ارتباط موجب وقوي بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
 - إن العدل والكفاءة وفرق العمل هي أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية وتؤثر في الالتزام التنظيمي
 - وجود علاقة ارتباطية قوية بين قيم الثقافة ومستويات الالتزام التنظيمي.

إن نتائج هذه الدراسة المتمثلة في وجود التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق من خلال انتشار قيم العدل والكفاءة العمل الجماعي وهي أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية وتؤثر في الالتزام التنظيمي وترتبط بمحور دراستنا .

*الدراسة الثالثة (1). بعنوان " طبيعة العلاقة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستويات الالتزام والأداء التنظيمي العام " لصاحبها Johnson 1997 ، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الوثيقة بين الإحساس بالعدالة التنظيمية ومستويات الالتزام التنظيمي ، وهذه المتغيرات تتأثر بدعم الإدارة السلوكية الأخلاقية داخل المنظمة ، ذلك الدعم الذي يؤثر على الفهم العام لدى الأفراد فيما يتعلق بالعدالة التنظيمية وعموماً يمكن الفصل بين الثقة بالتنظيم والثقة بالقيادة ، فهناك علاقة واضحة وتأثير متبادل ما بين طبيعة العلاقات بين المدير والموظف ونوعيتها وبين الإحساس بالعدالة التنظيمية .

نستنتج أن نتائج هذه الدراسة مرتبطة بموضوع دراستنا انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها المتمثلة في أن الإحساس بالعدالة التنظيمية يتأثر بدعم الإدارة للأفراد العاملين من خلال الثقة بالتنظيم والقيادة ، ويرتبط بدور القيادة في تحقيق الالتزام من خلال طبيعة العلاقة بين المدير والعامل.

التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا للدراسات السابقة نجد أنها ساعدتنا على وضع معالم وأهداف دراستنا ، وبناءاً على نتائج هذه الدراسات أنها ركزت على جوانب في دراسة العدالة التنظيمية ، ونجد أن هذه الدراسات اشتركت في المنهج حيث أتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، وجاءت الدراسات ركزت على الإستمارة كأداة لجمع البيانات

وتعرضت معظم الدراسات لميدان بحث واحد وهو المؤسسات التابعة للقطاع العام ، على غرار دراسة مراد رمزي خرموش التي أجريت في القطاع الصناعي الخاص ، ما كان محفزاً لنا لإجراء دراستنا في

(1) عبد الكريم السكر:مرجع سابق، ص43.

القطاع الخاص ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسات تختلف في ربط متغير العدالة التنظيمية بعدة متغيرات أخرى (الحراك المهني ، الأداء السياقي ، سلوك المواطنة التنظيمي ، السلوك التنظيمي ، مستويات الالتزام والأداء التنظيمي.....)، كما أنها اختلفت في كيفية اختيار العينة ، والوصول إلى النتائج ، هذا ما أعطانا فهم واسع لحدود موضوع بحثنا

لقد تم الاستفادة منها في الإطار النظري والإطلاع على المناهج المستخدمة في هذه الدراسات وأدوات جمع البيانات ، وكيفية انتقاء العينة .

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة عما نريد بحثه ، وذلك بالتطرق إلى مجموعة من النقاط الأساسية والجوانب الضرورية بالنسبة لبحثنا كما حاولنا أن نربط الأفكار بعضها بعض سواء منها المتعلقة بالنظام التأديبي أو بالعدالة التنظيمية ، والمهم أن هدفنا الأساسي من كتابة هذا الفصل وإنجازه هو حصر المشكلة بدقة بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث .

الفصل الثاني: البعد النظري للنظام التأديبي والعدالة

التنظيمية.

تمهيد.

أولا : النظريات الكلاسيكية .

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- نظرية التنظيم الإداري.

3- النظرية البيروقراطية.

ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية .

1- نظرية العلاقات الإنسانية.

2- النظرية العلمية.

ثالثا : النظريات الحديثة .

1- نظرية العدالة.

2- نظرية التوقع.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع النظام التأديبي و العدالة التنظيمية من أهم المواضيع التي تلقى تركيزا من طرف الباحثين و المنظرين لدراستها ، نظرا لأهميتها الكبيرة التي يتضمنها كل من النظام التأديبي و العدالة التنظيمية داخل التنظيم ، حيث تطرق العديد من النظريات بمختلف الرؤى و الأطروحات و زوايا النظر الخاصة بها، لتحليل هذين المفهومين و أهم هذه المداخل نجد الدخول الكلاسيكي والمدخل النيوكلاسيكي والمدخل الحديث حيث أعطى كل مدخل لهذا الموضوع وجهة نظر مختلفة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

إن الاتجاه الكلاسيكي للإدارة يرتبط بمجموعة من المعتقدات والأفكار التي تمثل الإطار الأول للإدارة ، وكان ظهور هذه الأفكار تطور لأعمال الرواد الأوائل في هذا المجال ، ويعود إطلاق صفة الكلاسيكية على هذه النظريات إلى طبيعة الأفكار والمبادئ التي تبنتها ويمكن القول بأن المدخل الكلاسيكي للإدارة يتضمن ثلاث مداخل أساسية ، مدخل الإدارة العلمية ، مدخل الإدارة الصناعية ومدخل التنظيم البيروقراطي إن هذه المداخل رغم اختلافاتها في وجهات النظر حول الإدارة والعامل إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها للعاملين في المنظمة والافتراض الأساسي لهذه المداخل هو : "إن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد" (1).

1-نظرية الإدارة العلمية

يرتبط هذا المدخل بإدارة العمل والعاملين وقد نامت حركة الإدارة العلمية نتيجة لبحوث قام بها مجموعة من الرواد من بينهم فريدريك تايلور وجاء ذلك في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911م ،بدأ تايلور حياته العملية بشركة ماد فيل لصناعة الصلب عام 1878م حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884م ، خلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ تبيان في كفاءة العمال والتدني في مستوى الإنتاج الصناعي (2) بدأ البحث في الأسباب والحلول ذلك انطلاقاً من مجموعة من الأسس التي تقوم عليها الإدارة العلمية:

- "استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى الحلول لمشاكل الإدارة واتخاذ القرارات". (3).
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية .
- توفير التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل .

(1) عادل محمد زايد:مرجع سابق ، ص25.

(2) الهاشمي لوكيا:نظريات المنظمة، دار الهدى،الجزائر، (دون سنة)،ص35.

(3) المرجع نفسه،ص36.

- الإشراف العلمي على العاملين من أجل التأكد من إتباعهم للأساليب المحددة لهم مسبقا من قدراتهم
- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال ، ويوزع العمل بينهم على أساس قيام الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وقيام العمال بالتنفيذ .
- من خلال سرد أهم المبادئ التي ركز عليها تايلور في نظريته يتضح لنا أنه ركز على قوانين وإجراءات عمل صارمة جدا قصد الضبط و التحكم في الأداء ، وهذا ما جسده المبادئ التالية: (1)
- استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل .
- تزيد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم للأداء بأسلوب علمي .
- استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعمال .
- التخصص وتقسيم العمل من خلال تجزئة العملية الإنتاجية إلى أجزاء أولية تلك الأجزاء يمكن تدريب العمال القيام بها ، وذلك وفقا للنظام الداخلي للمؤسسة والذي على أساسه يتم تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة ، انطلاقا من الإجراءات اللازمة من أجل معرفة العامل للحركات الضرورية واللازمة لأداء عمله بدقة (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب) .
- الرشد في العمل وتحديد أساليب الرقابة والمحاسبة والعلاقة بالرؤساء بوضع قوانين صارمة توضح طرق وقواعد العمل داخل المنظمة (كتصميم نظام للحوافز ، التدريب ، الترقية ، الأجور والمواظبة على مواعيد العمل) ، ما يؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم في أماكن العمل .
- هيكل التنظيم والتسلسل الرئاسي ويقصد بها وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات أي لا بد أن تكون محصورة في جهة واحدة للحد من المشكلات واختلاط الأمور، حتى يتمكن التنظيم من العمل بنجاح وتتم عملية التنسيق فيما بين مختلف العاملين لا بد من مركزية اتخاذ القرارات في جهة واحدة التي تقوم بإصدار الأوامر .

(1) حسان الجبلاني:التنظيم والجماعات ، دار الفجر ،الجزائر،2008،صص20-21.

– القيام على نظام محدد للاتصالات في شكل أوامر تصدر من الإدارة إلى العاملين وفقا للنظام الداخلي للمؤسسة ، أي الاتصال يكون نازل من الأعلى إلى الأسفل ويتم الإشراف بصورة متسلسلة من قمة الهرم إلى قاعدته ، فالرئيس في هذا المجال هو الذي ينسق عمل المجموعات ويراعي جهود العاملين ما يساعد على تكامل العمل وانجازه بصورة دقيقة ، وتسهل عملية تقييم الأداء وذلك وفقا لنظام الإشراف الدقيق الفعال.

إن تايلور حاول من خلال نظريته هذه حاول إدخال أسلوب علمي لتنظيم العمل ، وذلك من انطلاقا من المبادئ الذي قام بتطبيقها على المؤسسة التي عمل بها ، وحسب رأيه تحقق ربحية في الإنتاج من خلال صرامة القوانين والرقابة اللصيقة على العاملين وإشراف ضيق على مجموعة صغيرة ما يسهل عملية تقييم الأداء وعدم ازدواجية المهام وتداخلها ، وممارسة عليهم قواعد صارمة من أجل المواظبة والانضباط من ظرف العمال .

أي أن تايلور شيد نظام تأديبي صارم جدا يركز على الإنتاج على حساب سلوك الأفراد ، ما يشعر العاملين بوضوح قوانين العمل من أجل تحقيق العدالة الإنتاجية داخل المؤسسة ، جعل نظريته ردا للكثير من الانتقادات لأنه ركز على العدالة الإنتاجية بدل العدالة السلوكية .

2-نظرية التنظيم الإداري :

هنري فايول مهندس فرنسي نشر كتاب بعنوان "الإدارة الصناعية والعمل" 1976، حيث أشار أن العمل الإداري يحتاج إلى البحث و التطوير فركز في دراسة على مشكلات القيادة و صفات القائد داخل المؤسسة .

حدد فايول الوظائف الأساسية للمدير على أفضل ما لدى هؤلاء الأفراد ، وحدد نص مجموعة القيادة والرقابة أي العمل على توجيه الأفراد أثناء القيام بأعمالهم بغرض الحصول على أفضل ما لدى هؤلاء الأفراد، و حدد نص مجموعة من المبادئ الإدارية المهمة من أجل نجاح عملية التسيير من استخراج

وتحديد قواعد العمل ، على الإدارة توضيح طرق العمل ما يشعر العمال بالانسجام وهذا يشكل قوة كبيرة للمؤسسة، وقد اعتمد فايول على 14 مبدأ من أهمها (مبدأ تقسيم العمل والتخصص، مبدأ السلطة والمسؤولية ، مبدأ الانضباط في التنظيم ، مبدأ المساواة ، مبدأ وحدة الهدف.....الخ).

من خلال عرض أهم المبادئ التي سردها فايول في نظريته ، نستنتج أنه ركز على نظام تأديبي صارم قصد الوصول إلى وضع برامج عمل واضحة من أجل ضبط الأداء والتحكم فيه ما جسده المبادئ التالية: (1)

- تقسيم العمل إلى مجموعة من الوظائف على أن يتولى كل فرد التخصص في أداء وظيفته ، ما يؤدي إلى تحسين الكفاءة باستمرار وهذا يؤثر مباشرة على عدالة الإنتاج .
- حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية ، لأن المسؤولية تتحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة ، وبالتالي من يحصل على السلطة يتحمل المسؤولية.
- الانضباط والامتثال للقواعد والتعليمات الصادرة من الرئيس ، لكون هذه القواعد ضامنة لحقوق العمال داخل التنظيم وتأخذ بعين الاعتبار الموائمة بين الرئيس والمرؤوسين .
- وحدة الأمر هناك مدير واحد هو المسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية .
- العمل على تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح .
- استخدام المركزية مع العاملين لأنهم يتلقون الأوامر، أما المشرفون يستخدمون مبدأ اللامركزية.
- توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالب ما تنساب السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

(1) عادل محمد زايد:مرجع سابق، ص68.

- العمل لأجل تحقيق الاستقرار داخل التنظيم دليل على نجاح المنظمة في ممارسة قوانينها بشكل عادل وواضح ومفهوم بين العاملين ما يؤدي إلى الديمومة والاستمرار .
- يجب على الإدارة أن تنمي العمل الجماعي وتشجيع المبادرة الفردية والجماعية، ما يساعد على الإبداع والتجديد ويرتبط هذا بنطاق الإشراف ومعاملة المشرفين لهم.
- كل العاملين يجب أن تطبق عليهم قوانين عادلة ، ما يؤدي إلى الالتزام بهذا المبدأ لدى العاملين والمواظبة على مواعيد العمل .
- "التأديب المنظمة الناجحة هي التي تستطيع توحيد جهود العاملين، كما أن وضع نظام للعقاب وتطبيقه أمراً ضرورياً ضد الأشخاص الذين ليلتزمون بقواعد العمل شرط أن تطبق على الجميع دون تفرقة"⁽¹⁾
- إن إسهام فا يول في تحديده لمجموعة من المبادئ الإدارية الواجب إتباعها لأجل غاية وهدف واحد هو توضيح قواعد النظام التأديبي داخل المؤسسة ، وجعل العمال يفهمونها ويلتزمون بها كما اهتم بالقائد بتحديد عدة سمات لا بد أن يتميز بها كأن يكون له معرفة معمقة حول العاملين والعمل على إشاعة روح المبادرة ، والقيام بعملية تفتيش دورية على العاملين من أجل المقطرة على عقاب المخطين والوصول إلى سلوك مرغوب فيه .
- ركز فايول على نظام تأديبي صارم يساعد على تحقيق العدالة في التعامل والتوزيع وتوحيد الإجراءات على جميع العمال داخل المنظمة .

3- نظرية التنظيم البيروقراطي:

ماكس فيبر هو عالم اجتماع ألماني كان أشتغل كأستاذ في جامعة برلين ، من بين أعماله "الأخلاق البروتستانتية والروح الرأسمالية" ، حاول من خلال هذا دراسة سلوك الأفراد في المجتمع وتأثرهم

⁽¹⁾ عادل محمد زايد:مرجع سابق،ص69.

بالجماعة لأن فيبير كان عالم اقتصاد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين ولهذا وضع أسس للإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ، وهذا ما سنحاول شرحه من خلال مفهوم البيروقراطية عند فيبير : "تدل على قوة المكتب ويعني فيبير بهذا المفهوم ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة".⁽¹⁾

أما المنظمة البيروقراطية عند فيبير تعني : "أفضل أشكال التنظيم الإداري وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات ، هي أيضا ذلك التنظيم المثالي الذي يقوم على مبادئ تقسيم العمل ، التدرج الهرمي الدقيق والتخطيط الرسمي لمناصب يشغلها أفراد أكفاء".⁽²⁾

غير أن خصائص التنظيم البيروقراطي عند فيبير تتمثل في :

- توزيع السلطة التي تمنح الموظف القيام بأعمال بشكل رسمي تبعا لقواعد ثابتة حيث تحدد هذه القواعد حجم السلطة .
- توزيع الأنشطة في التنظيم البيروقراطي على أعضائه بطريقة عادلة وتعتبر هذه الأنشطة واجبات يكلف بها الموظفون رسميا .
- توجد طرق محددة لتنفيذ الأعمال بحيث يجب تعيين الأفراد الذين يملكون القدرة على تنفيذ هذه الأعمال تبعا للطرق المحددة .
- "تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى مستويات إدارية ن تحدد بذلك شكلا هرميا وتشرف المستويات العليا من التنظيم على المستويات الدنيا".⁽³⁾

(1) (2) (3) الهاشمي لوكيا:مرجع سابق، ص66.

يرى فيبر أن التنظيم العقلاني أساس الإدارة الناجحة الذي يستند إلى تنظيمات بيروقراطية ، ويقوم بتحديد إجراءات وقواعد قانونية صارمة تحدد حقوق وواجبات الفرد داخل التنظيم وفقا للنظام التأديبي للمؤسسة ، وهذا ما جسده المبادئ التالية :⁽¹⁾

- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل لأجل تفادي المحاباة.
- التزامات وظيفية معينة قائمة على مبدأ تقسيم العمل ، على أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

- تحديد واضحا لوسائل الالتزام الضرورية بحيث لا يكون استخدامها إلا في حالات النصوص عليها .
- تنظيم المكاتب قائم على أساس تسلسل السلطة فكل وظيفة تخضع لحكم وإشراف ، وكل موظف مسؤول أمام رئيسه عن قرارات مرؤوسيه .
- جميع الإجراءات الإدارية والقرارات والقواعد توضع وتثبت كتابة تتسم بالشمول والعمومية حسب ماكس فيبر .

- قيام الموظف بأداء وظيفته بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية .

ومن أجل فعالية النظام التأديبي وتحقيق العدالة التنظيمية حسب فيبر لابد من توفر هذه الشروط:

- السرعة في التنفيذ.
- المعرفة الكاملة للمستندات والملفات
- الدقة والوضوح لوجود إجراءات واضحة يمكن العمل بها.
- الاستمرارية في ممارسة نظام التأديب على الجميع .
- تحقيق الوحدة داخل التنظيم للحد من الصراع .
- القضاء على المحسوبية .

⁽¹⁾ حسان الجيلاني:مرجع سابق، ص31.

يمكن القول أن هذه المبادئ تبحث عن عقله سلوك الأفراد داخل التنظيم وجعله خاضع لإجراءات وقوانين عمل صارمة جدا ، قصد الحد من المشكلات التنظيمية بين الأفراد عند القيام بأعمالهم ، لكونها تستمد شرعيتها من القانون ، لأن فيبر يقول أنها تؤدي إلى الاستقرار والثبات النسبي بصفة عامة لأنه ركز على العدالة القانونية وتحقيق المساواة والإنصاف بين العمال في ممارسة التأديب .

من خلال عرضنا للنظريات الكلاسيكية التي تناولت موضوع النظام التأديبي والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة استنتجنا أنه رغم الأهمية التي أعطتها كل نظرية لتناولها لهذين المفهومين تعرضت للعديد من الانتقادات نتيجة التركيز على رشد العاملين ، ورغبتهم المادية لما يبذلونه من جهد في العمل وهي نظرة لا تخلو من الجدل في تطبيق القوانين والإجراءات وبلوغ العدالة التنظيمية .

ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية :

إن الطرح الذي قدمته النظريات الكلاسيكية في تفسيرها لهذا المفهوم كان غير كافي للتعبير عن أهم جوانبه وتجسيده داخل المؤسسة وإحساس العاملين به من خلال تركيزهم على أمور وجهلهم لأمر أخرى ليست في صالح العامل ، كان من الضروري أ، تبرز اتجاهات ومداخل أخرى تعمل على محاولة إتمام النقص الذي عانت منه النظريات الكلاسيكية ، ومن بين أهم هذه النظريات نذكر ما يلي :

1- نظرية العلاقات الإنسانية :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الفرد أي كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية .

وتقترن هذه النظرية بالأسترالي إلتون مايو 1880-1949 ، الذي يعتبر الأب الروحي لها ومن أهم الدراسات التي قام بها هو وزملائه في جامعة هارفارد تحت إشراف مايو، الدراسات المعروفة بدراسة هوثون في شركة وسترن إلكتريك في الو.م.أ خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 على خمس

مراحل وكان الهدف من تلك الدراسة "معرفة تأثير بعض المتغيرات المادية مثل الإضاءة ، فترات الراحة ظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور على الإنتاجية العامة".⁽¹⁾

حيث لاحظ ما يؤثر على الإنتاجية ليست هذه العوامل المادية بل هناك عوامل أخرى كالجوانب النفسية والاجتماعية للفرد العامل داخل المنظمة ، وأشار مايو إلى أن الفرد لا يعيش بمعزل عن الآخرين بل يتفاعل معهم فهو يتأثر بهم من حيث القيم والسلوكيات واهتم هذا المدخل بالتنظيم غير الرسمي وعبر عنه بالقيم وأنماط القواعد والسياسات الرسمية ، وإنما تتحدد بصورة عفوية وتلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم ، لهذا أوضحت هذه النظرية أنه واجب على الإدارة أن تحاول توحيد الأهداف من خلال تفويض السلطة للعاملين والسماح لهم بالمش بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يحفزهم لبدل المزيد من الجهد وتقديم أداء متميز .

وقد ركز مايو على ثلاثة مسلمات أساسية وضعها وانتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية وهي:

- الحوافز المادية ليست العوامل الوحيدة التي تؤثر على الفرد العامل ، ومن تم على مستوى الإنتاجية
- ليوافق الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد ، وإنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية لا تحددتها إطارات العمل الرسمية .

- "للعلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد الأثر الكبير في تحقيق الكفاءة والفعالية ، إذ أن التخصص

الوظيفي في العمل والإجراءات تؤدي إلى آلية روتينية ما ينتج السأم والملل".⁽²⁾

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة تتبع تكوين الجماعات في موقع العمل ، وتوفير

القيادة الديمقراطية لإعطاء الفرصة للمشاركة وتنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات ، الحوافز المعنوية

(1) الهاشمي لوكيا:مرجع سابق،ص 81.

(2) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، الأردن ، (دون سنة) ، ص68.

دورا هاما في الدافعية ورفع الروح المعنوية لرفع الإنتاج ،و العمل بروح الفريق من أجل تنمية العلاقات الإنسانية.

يتضح لنا أن مايو ركز على قوانين عمل مرنة وذلك من خلال مشركة العاملين في اتخاذ القرارات وتتبع أنظمة الشكاوي والاقتراحات والاهتمام بها ، وبناءا على الفروض والملمات السابقة توضح نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تساعد على مرونة النظام التأديبي داخل المؤسسة صد التحكم في الإنتاج ما يؤدي إلى شعور العاملين بالإنصاف ، ويتجسد ذلك من خلال : القيادة ، الاتصالات،المشاركة ونمط الإشراف ، وفيما يلي يمكن شرحها :

إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم اللذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفردتها على أعضائها.

إن القيادة تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوك الجماعات و تعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، لكونها تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب و التعاون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي والعمل على الرقابة المرنة وقواعد عمل وإجراءات غير صارمة على العمال ما يزيد ثقتهم بالإدارة ولا عمل على طاعة الأوامر والمواظبة على مواعد العمل كما هو موضح ، ما يستدعي منها تحقيق تكافئ الفرص بينهم.

- إشراك العمال في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .

- اتصالات رسمية وغير رسمية قد تكون أكثر فعالية في التأثير على سلوك العاملين وعلى الإدارة

الاهتمام بالحاجات الذاتية للأفراد ، لا بوضع القواعد والتعليمات وإجبار العمال على الانصياع لها بقدر ما يجب تمكينهم من فهمها واستيعابها وذلك من خلال مرونة القواعد والقوانين .

- نمط الإشراف التعاوني الذي يشعر الأفراد باهيتهم من خلال استشارتهم في الكثير من أمور العمل

ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

"إن الإضافة الحقيقية التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية محاولة التوفيق والجمع بين الفرد و الإنتاج و مراعاة نظام تأديبي مرن لبلوغ العدالة السلوكية".⁽¹⁾

ويتمثل ذلك في تطوير القوانين والإجراءات والعمل على القيادة الديمقراطية من خلال التأكيد على أهمية مشاركة العاملين في تحديد قوانين العمل، فبدلاً من أن يكون الفرد متلقياً للأوامر كما تتصورها إدارة المنظمة، لكون الفرد يلعب دوراً أساسياً في فهم الأساليب التي يجب العمل بها من خلال الرأي الجماعي والتعاون ما يؤثر بشكل مباشر على تحمل المسؤولية الجماعية للمؤسسة، وبمعنى آخر أصبحت مسؤولية خلق نظام تأديبي فعال وبلوغ عدالة تنظيمية والحفاظ عليهما وتطويرهما مسؤولية مشتركة بين الطرفين (المنظمة والعاملين).

2- نظرية العملية الإدارية :

تنسب هذه النظرية إلى دوجلاس ماغريغور 1906-1964، هو أستاذ في علم النفس الصناعي حاول أن يضع نظرية في تسيير وإدارة وقيادتهم داخل التنظيم، حيث وضع كتاب سنة 1960 بعنوان " البعد الإنساني للمؤسسة".

"انطلق ماغريغور من فكرة أساسية لأنه لا توجد نظرية كاملة وشاملة استطاعت أن تكشف الطاقة الكامنة للموارد البشرية داخل المنظمة، وأن الوسائل الإنسانية هي التي تعمل على النهوض بمستوى الأداء في المنظمة".⁽²⁾

وقبل وضعه لنظرية X و Y قام بدراسة شملت عدد من المديرين للشركات بالولايات المتحدة من خلال مقارنة برامج التكوين الخاصة بهؤلاء وقد توصل إلى أن هناك تأثير بسيط لهذه البرامج على سلوك المدراء و المسيرين.

(1) عادل محمد زايد:مرجع سابق،ص76.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم محمود:نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، لبنان، 2005، ص70.

ورأى بأن تصورات المسيرين تنقسم إلى :

• **نظرية X** : وتستند على الافتراضات التالية:

– الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.

– بما أن العامل يكره العمل فإنه يجب إجباره على العمل والسيطرة عليه بالعقاب من أجل تحقيق

الأهداف المرغوبة.

– العامل يحاول تجنب تحمل المسؤولية ويفضل التوجه الرسمي .

– "معظم العاملين يضعون الاستقرار واللامان فوق كل اعتبار".⁽¹⁾

• **نظرية Y**: تقوم على الافتراضات التالية :

– الأفراد يحبون العمل مثل حبهم للراحة للعب .

– وضع أنظمة لتفويض السلطة .

– يمكن تحفيز الفرد بوسائل متعددة منها المادية والمعنوية .

– الفرد ماهر في توجهاته ومندفع نحو الإبداع .

– يكون الفرد على درجة عالية من الالتزام بواجباته .

يتضح أن ماغريكور ركز على المشاركة في اتخاذ القرارات ، واستخدام رقابة مرنة تحقق العدالة.

الإنسانية.بناء على ما سبق يمكن القول أن جميع النظريات الإدارية تسعى إلى تطبيق نظام تأديبي

واضح يحقق العدالة التنظيمية كل من وجهة نظره ، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية بشكل مباشر على

قوانين صارمة والعدالة الإنتاجية ، إلا أن العلاقات الإنسانية أضافت بعدا جديدا من خلال افتراضها أن

الإنسان كائن اجتماعي وأن أسلوب الرئيس مع مرؤوسيه من حيث التعامل لا يقل أهمية عن الأجر

المناسب ، وبهذا تكون قد أكدت على العدالة السلوكية وقوانين عمل مرنة .

⁽¹⁾ حسين حريم:إدارة المنظمات(منظور كلي)، دار حامد ، ط2،عمان، 2009 ، ص28.

وعلى العموم فإن اختلاف المداخل في معالجة مفهومي النظام التأديبي والعدالة التنظيمية بين لنا أن لهدين المفهومين جوانب وزوايا متعددة ، مكملة لبعضها البعض ومثل هذا التكامل ليساعد على رؤية أفضل للظاهرة المراد دراستها.

ثالثا: النظريات الحديثة

رغم ما قدمته المداخل الكلاسيكية و النيوكلاسيكية من تفسير وتحليل لمفهومي النظام التأديبي والعدالة التنظيمية وتأكيدهما على ضرورة وجود نظام تأديبي وعدالة تنظيمية وأهمية شعور العاملين بها إلا أن تلك التصورات التي طرحت بق يسودها بعض الغموض وصعوبة كبيرة في كيفية تجسيد عدالة تنظيمية بسبب غياب المرونة في التعامل ، ونظرا لطبيعة الإجراءات المعمول بها أدى كل هذا إلى ظهور نظريات حديثة تحمل أفكارا مغايرة وأكثر مرونة وقابلة للتطبيق يدرك من خلالها العمال أنهم جزء من المؤسسة وليسوا أجزاء فيها.

1- نظرية العدالة:

ارتبطت هذه النظرية بالباحث سيتي أدميز Stacy Adams و حسب ما جاءت به هذه النظرية فإنها سهلة المضمون و لكنها صعبة التطبيق نظرا لوجود متغيرات تتحكم في عنصرين أساسيين هما المدخل و الناتج بحيث يشكلان معادلة الإنصاف و يقصد بالعدالة التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد الوظيفة أو المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة في المقابل. تقوم هذه النظرية على " مقارنة الأفراد معدل مدخلاتهم و مخرجاتهم مع معدلات مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا تجاه الإنصاف أو عدمه، و بالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن بين مخرجاتهم و مدخلات و مخرجات سواهم من الأفراد و هذا حتى يمكنهم الحكم على وجود

عدالة أو عدم وجود عدالة داخل مكان عملهم".⁽¹⁾

إن المدخلات و المخرجات التي يمكن أن تستعمل في نظرية العدالة تتحدد بالضبط من خلال

إدراكنا لما هو محيط بنا و مرغوب به ولتوضيح معطيات هذه النظرية

نوضح الشكل التالي :

الشكل رقم 1: يوضح إفتراضات نظرية الإنصاف(العدالة):

الحالة	الفرد	المقارنة مع الآخر	عدالة/لا عدالة
1	$\frac{\text{العوائد (الناتج)}}{\text{المدخلات (المساهمات)}}$	= $\frac{\text{عوائد الأجر}}{\text{مساهمات الآخر}}$	عدالة (تعويض موازي)
2	$\frac{\text{العوائد و (الناتج)}}{\text{المدخلات (المساهمات)}}$	> $\frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مساهمات الأفراد}}$	لا عدالة /تعويض أقل)
3	$\frac{\text{العوائد (الناتج)}}{\text{المدخلات (المساهمات)}}$	< $\frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مساهمات الآخر}}$	لا عدالة (تعويض أعلى

المصدر : حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، لبنان،2002،ص310.

من خلال الجدول نوضح أن الفرد الذي قدر تعويضه بأنه أقل بالمقارنة من تعويض فرد آخر يمكن

أن يتخذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب بين النسب (الحالة رقم 2).

• يطلب زيادة تعويضه،و يقلل من مدخلاته (إنتاجه)،ويعمل بتباطؤ.

• "يطلب من آخر زيادة مدخلاته و اتساع في العمل".⁽²⁾

⁽¹⁾ حسن إبراهيم بلوط:إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، لبنان،2002،ص308.

⁽²⁾ المرجع نفسه ،ص310.

• "أن يترك العمل أو يتوقف عنه لأي سبب من الأسباب دون إذن من رئيسه و حسب القانون الداخلي للمؤسسة".⁽¹⁾

أما في حالة وجود الفرد بأن تعويضه أعلى من سواه موضع المقارنة بإمكانه اتخاذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة لتكافؤ المطلوب (الحالة رقم 3)

• "يزيد الفرد من مدخلاته،و يطلب اقتطاع جزء من التعويض الفائض".⁽²⁾

• يطلب بتعويض أعلى للفرد الأخر موضع المقارنة.

• يطلب من الفرد الأخر تقليل مدخلات.

• يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

"إن تطبيق نظرية العدالة يستدعي من الفرد وضع عناصر المدخلات والمخرجات لديه ولدى الفرد الأخر موضع المقارنة بالرغم من عدم توفرها في بعض الأحيان وبالتالي صعوبة القياس و الخروج بمعدلات دقيقة تقيس عدالة أو عدالة النظرية".⁽³⁾

تقوم هذه النظرية على ثلاث خطوات أساسية وهي التقييم والمقارنة والسلوك.

– التقييم يتضمن قياس المدخلات (جدارة الشخص،المستوى التعليمي المهارات،مقدار الجهد المبذول

في العمل)،المخرجات تمثل(العوائد المادية،الترقية،الاهتمام الذاتي،التميز،التقدير و الاحترام.....)

– أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم و المقارنة.

– مقارنة مدخلات و مخرجات الفرد مع الفرد الأخر في نفس الوظيفة أو يقوم بنفس المهام

وقد أوضحت هذه النظرية أهمية العدالة في رغبة العامل أن يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين

و برزت بكل وضوح عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة من تقييم الفرد لطريقة معاملة المنظمة له،وقد

(1) عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي ، دار الرضا، سوريا، الجزء 2، 2005،ص240.

(2) السيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي(موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005،ص50.

(3) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق ، ص311.

وصف "آدمز" عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، حيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل التعليم، الخبرة، الجهد، الولاء، أما النواتج فتتمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجر، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية، المكافآت الداخلية (المعنوية).

واعتمادا على هذه النظرية حسب آدمز فحينما يدرك العاملون عدم توفر العدالة وهي الصفة الغالبة داخل المؤسسة فيمكن الاعتماد على الخيارات الآتية.

- تغيير مدخلاتهم مثلا (لا يبدلون جهدا كبيرا).

- "تغيير مخرجاتهم. مثلا الأفراد الذين يتقاضون أجرا اعتمادا على عدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق زيادة في إنتاجية القطع المنتجة بنوعية أقل".⁽¹⁾

تخزين الإدراك الذاتي. مثل اعتماد الفرد أنه يعمل براحته لكن يتبين له فيما بعد أنه يعمل بجهد أكبر من الآخرين.

- تخزين إدراك الآخرين.

- اختيار فرد آخر للمقارنة.

- ترك العمل مثل الاستقالة من العمل.

كل هذه الطرق يتبعها الفرد عند إحساسه بشعور اللاعدالة بينه وبين الآخرين في مكان العمل.

و نظرية العدالة في مضمونها سعت إلى تحقيق الإنصاف ونظام تأديبي بين الأفراد في أماكن العمل، كما أنها جاءت بمجموعة من المضامين و التطبيقات الإدارية للعدالة حيث ترتبط أهم مضامين وتطبيقات الإدارية للعدالة بالنسبة للمديرين في المكافآت التنظيمية، و نظام المكافآت و لأن المكافآت التنظيمية الرسمية الملموسة (مثل الأجر) وتخصيص المهام من السهل ملاحظتها بدرجة أكبر من

⁽¹⁾ ماجدة العطية: سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 127.

ملاحظة المكافآت غير الرسمية و غير ملموسة مثل (الشعور الداخلي بالرضا والإحساس بالإنجاز)، فإنهم يكونوا دائما محورا لإدراك الفرد للعدالة.

2-نظرية التوقع:

تعد نظرية التوقع لصاحبها "فكتور فروم" عام 1964م من أكثر النظريات التي ركزت على تفسير دافعية الفرد للعمل،ومن أهم افتراضات هذه النظرية أن أفعال الأفراد تحكمها قوة التوقع بأن هذا الفعل سوف يتبعه نتيجة معينة و بمعنى أدق فإن هذه النظرية ترى أن ما يدفع الفرد لبدل جهد بأعلى مستوى هو توقعه أن هذا الجهد سيحصل من خلاله على عوائد تتناسب مع ما بدله،بأن يكون هناك نظام تقييم جيد وعادل للأداء يتوقع الفرد من ورائه الحصول على نواتج منظمة كالمكافآت،زيادة في الأجور والترقية وكذا مدى منفعة هذه النواتج للفرد،وهل تمثل قيمة إيجابية أم سلبية،ومدى تحقيقها للأهداف الشخصية له.⁽¹⁾

و تقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ هي:⁽²⁾

- الجاذبية(المنفعة):تمثل في مدى منفعة النواتج التي يحققها الفرد في عمله و قدرتها على إشباع حاجات الأفراد المتعددة.
- الارتباط بين الأداء الكفاءة وهي درجة توقع الفرد بأن مستوى أدائه سيحقق له النواتج التي يرغب فيها.
- الارتباط بين الجهد و الأداء:وهي توقع الفرد بأن جهده المبذول سيؤدي إلى تحقيق مستوى الأداء الذي ترغب فيه المؤسسة وحتى تؤدي الجهود إلى أداء جيد لا بدا من وجود القدرة على الأداء من طرف العامل.

(1) ماجدة العطية:مرجع سابق، ص 129.

(2) راوية حسن:السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، صص 133-134.

فالفرد إذن يبذل جهود قصوى في العمل إذا أدرك أن هناك علاقة وثيقة بين الجهد المبذول و مستوى الأداء المحقق، وبين الأداء والمكافآت، وبين المكافآت ودرجة تحقيق الأهداف الشخصية بأن يتم تقييم ومكافأة الأداء الجيد فعلا لا مجرد أقوال وبطريقة عادلة تتضمن حقوق الجميع.

لقد كان لنظرية التوقع دور كبير في تفسير انخفاض الدافعية لدى العاملين، إذ يكتفون بما هو مطلوب منهم وهذا ما أدى إلى عدم توفر العدالة داخل المؤسسة، كما كان العامل ينظر إلى الجهد المبذول أنه سينتج عنه تقييم غير عادل بناء على هذا التقييم جاءت نظرية التوقع لتوفيق بين الجهد المبذول و مستوى الأداء والمكافآت ودرجة تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

إن الإضافة التي قدمتها النظريات الحديثة ن فيما يخص كيفية تجسيد العدالة التنظيمية ، تعتبر شارة واضحة إلى أ، تطبيقها لا يعتبر أمر صعب التحقيق ، يكفي تحقيق عدالة في التعامل والجمع بين الليونة والصرامة في ممارسة القوانين وتطبيق الإجراءات ، من أجل خلق جو مناسب يسمح للعاملين بتقديم إنتاج متميز تحقق من خلاله المؤسسة أقصى الأرباح ، وبالتالي استقرار العاملين بالمؤسسة وضمان استمرارهم في العمل.

⁽¹⁾ مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، رسالة ماجستير، الجزائر، 2013، ص47.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على النظريات التي تناولت مفهومي النظام التأديبي والعدالة التنظيمية ، فنجد النظرية الكلاسيكية حددت ضرورة اعتماد الصرامة في تطبيق القوانين من خلال مبدأ تقسيم العمل ، أما النظرية النيوكلاسيكية حاولت الاهتمام أكثر بالفرد وشعوره حيث أكدت على ضرورة اللين في المعاملة وتحقيق المساواة ، أما النظرية الحديثة فحاولت الإجماع بين العدالة والنظام التأديبي من خلال تطبيق القوانين و الإجراءات بطريقة عادلة.

الفصل الثالث: ماهية النظام التأديبي.

تمهيد.

أولاً: أهمية النظام التأديبي.

ثانياً: أهداف النظام التأديبي.

ثالثاً: مبادئ النظام التأديبي.

رابعاً: تصميم النظام التأديبي.

خامساً: درجات النظام التأديبي.

سادساً: فعالية النظام التأديبي.

سابعاً: تعزيز النظام التأديبي.

ثامناً: درجة مساهمة الموارد البشرية في التقليل من المخالفات.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتمد الإدارة في تسيير أعمالها وأنشطتها على مجموعة من الموظفين يكفون بأعمال تسند إليهم بموجب القوانين ، ويتوجب عليهم الخضوع لها باعتبارها التزامات سيترتب عن مخالفتها مساءلة تأديبية لذلك استوجب على إدارة الموارد البشرية إيجاد إجراء طارئ يستخدم في حل مشاكل أداء العاملين ألا وهو النظام التأديبي ، حيث يمر تصميمه عادة بعدد من الأعمال المترابطة مع بعضها البعض والتي يشكل مجموعها مكونات هذا النظام وآلية عمله ، والتي توضح ما يجب القيام به ، وما هي الإجراءات التي يفترض اتخاذها عند وقوع المخالفة من قبل أحد العاملين في المنظمة ، التي يجب أن تكون مكتوبة ومعلومة من قبل العاملين ، من الطبيعي أن المنظمة لا تضمن في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية لذلك يقتضي الحال بها وضمانا للموضوعية والعدالة بشكل أكثر ، أ، تفتح باب التظلم أمام الأفراد الذين وقعت عليهم عقوبات ، وذلك عندما يشعرون بأي تحيز أو بعدم عدالة القرار التأديبي .

أولاً: أسباب ممارسة النظام التأديبي:

– يمكن حصر دوافع ممارسة النظام التأديبي على العاملين في أنواع المخالفات التي يرتكبها في أماكن العمل، ويمكن إيجازها فيما يلي: (1)

1- مخالفات تتعلق بمواعيد العمل : ومن أمثلتها :

– التلاعب في إثبات الحضور أو الانصراف أو كلاهما.
– "عدم المواظبة على مواعيد العمل مثل التأخر في الحضور إلى مكان العمل دون إذن بما يجوز الحد المسموح".

– عدم التوقيع على دفتر الحضور أو الانصراف بما يفيد الوقت الفعلي للحضور أو الانصراف .

2- مخالفات تتعلق بأداء الوظيفة : ومن أمثلتها ما يلي:

– تعتمد تقديم بيانات غير صحيحة.
– امتناع العاملين عن أداء العمل المنوط به ، والاهتمام أو التقصير والتراخي أو عدم الثقة في أداء العمل .

– عدم تخصيص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات الوظيفة .

– عدم تنفيذ التعليمات الصارمة بالعمل في غير أوقات الدوام الرسمي .

3- مخالفات تتعلق بنظام العمل : ومن أمثلتها ما يلي :

– مخالفة الإجراءات التي يصدرها قرار السلطة المختصة.

– النوم أثناء العمل في الحالات التي تستدعي طبيعة العمل اليقظة المستمرة.

– عدم المحافظة على ممتلكات أو أموال الوحدة الإدارية التي يعمل بها أو عدم صيانتها.

– التصريح عن أعمال وظيفته عن طريق الصحف دون علم رئيسه المختص.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص20.

– الاحتفاظ لنفسه بأصل أي ورقة من الأوراق الرسمية، وعدم تنفيذ الأوامر الصادرة إليه في حدود القوانين المعمول بها.

4- مخالفات تتعلق بالسلوك : وتتمثل في :

- وجود الموظف في محل العمل في حالة سكر، أو تحت تأثير المخدرات
- اللجوء للعنف أو التهديد ليحمل غيره من العاملين على أداء عمل مشروع مكلف به قانونيا .
- إهانة أحد العاملين بالإشارة أو القول أو التهديد أو الشتم أو القذف ، أثناء تأدية وظيفته .
- استغلال الوظيفة لاستراق السمع أو تسجيل المكالمات ونقلها ، أي إفشاء الأسرار الخاصة بالمنشأة.

5- مخالفات جسيمة: حسب المادة 181 من القانون (1):

- تعتبر على وجه الخصوص ، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي :
- الاستفادة من امتيازات ، من أية طبيعة كانت يقدمها شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته .
- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص
- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة .
- تزوير الشهادات أو المؤهلات، أوكل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو الترقية.

(1) المادة 181 من: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، جانفي 2006، الباب السابع (النظام التأديبي)، الفصل الثالث (الأخطاء المهنية)، ص 16.

– الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر.

وفي الأخير يمكن أن نستنتج الأخطاء الجسيمة التي يجب على العامل تجنبها ، وهي كالاتي :

– تخريب مباني العمل وأملاكه ، وارتكابه خطأ نتجت عنه خسائر مادية جسيمة لصاحب العمل.
– إذا انتحل العامل شخصية غير صحيحة ، وتقديم شهادات مزورة لجهة العمل للحصول على منفعة.

– "إذا تغيب العامل بدون سبب مشروع أكثر من عشرين يوماً متقطعة خلال السنة الواحدة، وأكثر من عشرة أيام متتالية"⁽¹⁾.

– إذا وقع من العامل اعتداء على صاحب العمل والعمال الآخرين .

توضح المادة 173 من القانون : "في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيم يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة ، تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً"⁽²⁾.

ثانياً: أهمية النظام التأديبي:

هناك من يدعو إلى عدم اعتماد العقاب كوسيلة لتغيير السلوك والتحكم بالآخرين أو الرقابة عليهم وهي دعوة مثالية قد يتعذر الالتزام بها في جميع الحالات ، لأن اللجوء إلى العقاب قد يحقق فوائد ذات أهمية للإدارة منها :

– المساهمة في تطوير المنظمة .

– "الحد من الظواهر السلوكية السلبية في العمل ، وإحداث توافق بين السلوك التنظيمي المطلوب وسلوك الأفراد العاملين"⁽³⁾.

(1) محمد محمود المهدي:مدخل في تشريعات الرعاية الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية،2005، ص145.

(2) المادة 173:الفصل الثاني(العقوبات التأديبية)، مرجع سابق، ص15.

(3)يوسف جحيم الطائي وآخرون:مرجع سابق، ص551.

- يوضح السلوكيات المسموح بها من قبل الأفراد العاملين ، وكذلك السلوكيات الغير مرغوب فيها بدون استثناء سواء العمال أو الإداريين .
- توجيه الأفراد العاملين من قبل الإدارة ، وإشعارهم بمخالفتهم وقت حصولها .
- يساعد في كشف المخالفات ، واتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها .
- مراقبة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات ، وفقا للنظم المعتمدة واللوائح المقررة و القرارات الصادرة .
- الكشف عن المخالفات الناتجة عن التقصير في الرقابة الداخلية للوحدات الإدارية .
- اقتراح وسائل العلاج اللازمة في حالة وقوع الإهمال ، وإحالتها للجهات المختصة .
- فحص الشكاوي المتعلقة بالنواحي الإدارية .
- "تنظيم سير العمل بالمؤسسة ، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من التدمير والإساءة من قبل العاملين".⁽¹⁾
- استخدامه لمنع السلوك المعيب من قبل العمال ، وليس من أجل نشر الخوف والرعب بين العمال ، من خلال العقوبات التي تفرض بحقهم .
- إن عدم إيقاع العقاب في بعض الظروف يؤدي إلى التمرد وتجاوز الحدود ، وفي هذه الحالة يمكن تجاهل هذه التصرفات دون عقاب .
- "يعد من أسرع الوسائل الفعالة لإشعار العاملين بأخطائهم ، فهو أداة تحذير قوية تحول دون المضي فيما ليحمد عقابه".⁽²⁾

(1) مصطفى نجيب شاويش:مرجع سابق، ص214.

(2) عامر الكبيسي:مرجع سابق، ص 113.

– إن تقرير جدوى العقاب يتوقف على الأهمية من وراءه ، إن إنزال العقاب بالمخطئين قد يضطرهم إلى ترك العمل ، ما يساعد على التخلص من المتاعب التي يسببها الذين يتعذر فصلهم وفقاً للقوانين التنظيمية ، والنظم السائدة .

– يعتبر أسلوب تعليمي لتقويم لتجارب والممارسات ، وتحقيق العدالة التنظيمية بين أفراد المنظمة.

ثالثاً: أهداف النظام التأديبي:

يهدف أي نظام تأديبي إلى تعديل سلوك وتصرفات العاملين من سلبية إلى إيجابية ، وضمان حقوق كافة المعنيين في المنظمة ، وتوخي الحذر من اللامساواة بين العمال ، ومن الأهداف التي يرمى إليها هذا النظام ما يلي :

- "تحقيق العدالة التنظيمية ، أي أن كل الأفراد متساوون أمام القانون".⁽¹⁾
- توضيح الإطار العام للسلوك الذي يجب الالتزام به من قبل العاملين في المنظمة .
- ضبط نفس الأفراد وسلوكهم عن أي عمل يخالف القواعد المرسومة داخل المنظمة .
- "تحديد العقوبات التي يمكن توجيهها لأي مخالف لهذه القواعد".⁽²⁾
- يسعى إلى تقويم الموظف المخطئ ، وتعديل سلوكه .
- التنبؤ بما قد يحدث من مخالفات تأديبية في المستقبل ومنع وقوع الخطأ .
- فهم الأفراد لأدوارهم وأعبائهم ومسئولياتهم في العمل .
- تحديد وتشخيص الخطأ من حيث مسبباته ومصدره ، وتحديد الوسائل الفاعلة لتصحيحه وتعديله .
- التنسيق والتقارب بين الأنشطة الفردية بهدف إقامة نظام من العدالة والطمأنينة في الوظيفة .

(1) محمد علي السالم و آخرون: شرح قانون العقوبات القسم العام، دار الثقافة، عمان، 2007، ص237.

(2) كمال رحماوي: مرجع سابق، ص88.

- "مواجهة السلوك السيئ المتفشي في مجال الوظيفة عن طريق تقرير إجراءات وقائية وعقابية على المخلين بواجبات الوظيفة".⁽¹⁾

- يسعى إلى الردع والزجر عند وقوع أي مخالفة .

- إنذار الجماعة نفسيا ، بأن يد العدالة سيلاحقهم بأنهم فعلوا مثلما فعل زميلهم المعاقب .

- "ترك أثر للعقوبة سواء نفسي أو مادي على المخالف مما يحول بينه وبين إتيان مثل هذه

السلوكات المعيبة".⁽²⁾

وعندما تتحقق هذه الأهداف يصبح التأديب بعقوباته يتضمن عدم تكرار السلوكيات المعيبة مرة

أخرى ويبقى الهدف الأساسي للنظام التأديبي هو الوقاية ، وتحقيق العدالة بين العاملين

رابعاً: مبادئ النظام التأديبي :

1-مبدأ قانونية العقوبة:

ويتمثل مضمون هذا المبدأ في ضرورة توقيع العقوبة في الحد والنطاق الذي يحدده المشرع ويشترط

في العقوبة أن تكون محددة مسبقاً بنص قانوني يبين نوعها وحكمها ، وهذا لتكتمل شرعيتها وقانونياتها

وفقاً للشروط الآتية :

- لا توجد عقوبة بدون نص قانوني .

- لا يمكن لسلطة التأديب أن تستبدل العقوبات بعقوبات أخرى تختلف عنها بالنوع أو المقدار ، وإلا

كان قرارها خال من مبدأ المشروعية .

⁽¹⁾ محمد ماجد ياقوت: أصول التحقيق الإداري في المخالفات التأديبية (دراسة مقارنة)، (دون دار النشر) الإسكندرية، 2000، ص 28.

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص 236.

2- مبدأ شخصية العقوبة :

إن العقوبة جزاء شخصي يفرض على المحكوم عليه دون سواه ، أي العامل الذي ارتكب مخالفة في العمل ، وذلك لتأكيد عدالتها فليس من العدل أن يعاقب شخص لم يخطئ .
وهذا ما يعبر عن مبدأ شخصية العقوبة ، " أن لا يعاقب شخص بريء لا علاقة له بوقوع المخالفة والهدف من هذا المبدأ تحقيق العدالة وحماية مصالح العمال"(1).

3- مبدأ عدالة العقوبة :

تناسب الجزاء مع جسامة الخطأ المرتكب بعيدا عن التعسف والتهاون لتحقيق العدالة التنظيمية ومن أهم المميزات التي تحقق العدالة في تطبيق العقوبة : " أن تكون رادعة وعدم اللين والشفقة من أجل أخذ العبرة من الغير"(2).

4- مبدأ المساواة في العقوبة :

أن يخضع العمال جميعهم إلى ذات الجزاءات الواردة في قائمة الجزاءات بغض النظر عن فئاتهم أو درجاتهم في القانون ، طالما أنهم يخضعون لنظام قانوني واحد ، وذلك مراعاة لوحدة المركز القانوني للعاملين ، ولكن خضوع طائفة معينة من العمال إلى نظام تأديبي خاص ومغاير للنظام التأديبي العام لا يعد انتهاك لمبدأ المساواة في العقوبة ، لان المساواة تكون بالنسبة للمراكز القانونية المتساوية.

5- مبدأ وحدة الجزاء التأديبي :

أن لا يعاقب الموظف بأكثر من عقوبة تأديبية واحدة عن مخالفة واحدة ، وهو أمر يتم عن سياسة تحكيمية بعيدة عن قواعد العدل والمنطق ، لان ثنائية الجزاء تفترض ثنائية الخطأ ومضاعفة الزجر بدون مبرر .

(1) عبد الله سليمان: شرح قانون العقوبات الجزائري القسم العام، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 2، ط2، الجزائر، 2008، ص421.

(2) محمد علي السالم وآخرون: مرجع سابق، ص231.

خامسا : تصميم النظام التأديبي:

يمر النظام التأديبي عادة بعدة خطوات توضح ما يجب القيام به ، وما هي الإجراءات التي يفترض اتخاذها عند وقوع المخالفة من قبل احد العاملين في المنظمة ، ومن بين أهم الخطوات ما يلي :

1-تحديد قواعد العمل :

يعد تحديد قواعد العمل العمود الأول في بناء نظام تأديبي ، فالقواعد تنظم سير العمل داخل المنظمات ، وتضبط الأداء والسلوك معا ، وعند تحديد قواعد العمل يجب مراعاة ما يلي :

- "أن تكون القواعد شاملة لجميع مجالات العمل في المنظمة ، فعدم الشمولية يعني ، وجود بعض المجالات التي لا ضوابط لها ، مما يحدث ثغرات في النظام التأديبي ما يشجع العاملين الإقدام على سلوكيات وتصرفات تضر بمصلحة العمل".⁽¹⁾

- الوضوح التام في قواعد العمل ، ما يسهل فهمها و استيعابها .

- أن تشرح القواعد لجميع العاملين ، وخاصة في بداية تعيينهم في المنظمة وأي تعديل يطرأ عليها يجب تعميمه على الجميع وشرحه لهم لكي لا يكون لأي احد حجة بعدم المعرفة بها أو فهمها .

- " أن تكون قواعد العمل دقيقة بحيث لا يوجد فيها تناخل ولا ازدواجية ، فلكل مجال عمل قواعد خاصة به ، إضافة إلى قواعد عامة تطبق على كافة المجالات إذ يجب مراعاة هذا الشرط لمنع التداخل في قواعد العمل".⁽²⁾

- التوضيح للعاملين أن مراعاة هذا المبدأ هو لمصلحتهم ومصلحة المنظمة في آن واحد ، لكونه وسيلة لحماية حقوق جميع المعنيين فيها .

ومن أمثلة قواعد العمل التي يوضحها النظام التأديبي :

⁽¹⁾ عمر وصفي عقيلي:مرجع سابق، ص616.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص617.

– العمل بجد ونشاط.

– المحافظة على ممتلكات المنظمة .

– احترام مواعيد العمل الرسمية .

– المحافظة على سمعة المؤسسة.

2- تحديد المخالفات التأديبية :

تعد المخالفة انتهاك أو تعدي على قواعد العمل ، وهذا يعني عدم الالتزام بها أثناء العمل ، وفي ضوء قواعد العمل تحدد المخالفات وأنواعها وشدتها ، وتنظم إدارة الموارد البشرية عادة لائحة المخالفات وتعممها على الجميع في المنظمة ، ليعرف الجميع ما هو مسموح به وما هو الممنوع الذي يتوجب عليهم الابتعاد عنه ، ومن أمثلة المخالفات ما يلي: (1)

– التأخر عن العمل بدون ادن رسمي.

– الانصراف من مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي.

– الشجار في مكان العمل .

– رفض تلبية الأوامر الموجهة لهم .

– السرقة من ممتلكات المؤسسة .

– إفشاء أسرار المؤسسة وتقديم شهادات مزورة.

3- تحديد قائمة العقوبات:

تحدد العقوبات في ضوء المخالفات المرتكبة ، والعقوبة هي الجزاء توقعه المنظمة على الشخص الذي ينتهك قواعد العمل ، وتمثل ضرر مادي (الحسم من الراتب ، تنزيل الدرجة ، الحرمان من المزايا)

(1) مشعل محمد العجمي: الضمانات التأديبية للموظف العام، رسالة ماجستير في القانون ، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 45-47.

أو معنوي (تشويه السمعة) ، وتحدد إدارة الموارد البشرية عادة قائمة من العقوبات التأديبية تتدرج من الأخف تأثيرا إلى اشد قسوة وذلك حسب جسامة المخالفة ، ومن أمثلة أنواع العقوبات الأكثر استخداما في المنظمات ما يلي.:

- "التنبيه الشفهي أو الخطي ويحفظ في ملف العامل.
- الإنذار الشفهي أو الخطي ويحفظ في ملف العامل.
- فقدان المزايا المتعلقة بالوظيفة .
- الحسم من الراتب بنسب متدرجة حسب جسامة المخالفة .
- تنزيل الدرجة الوظيفية.
- الوقف عن العمل لفترة زمنية معينة حسب خطورة المخالفة وبدون أجر .
- الفصل النهائي من العمل " (1).

4- تحديد إجراءات العمل التأديبي :

الأعمال التي يجب تنفيذها في حالة وقوع أية مخالفة من قبل احد العاملين ، وتتلخص هذه الإجراءات في ما يلي :

- قيام الرئيس المباشر بإبلاغ عن وقوع المخالفة للجهة ذات العلاقة رسميا ، ويتضمن التقرير(اسم المخالف ، الإدارة التي يعمل بها ، نوع المخالفة ، تاريخ وقوع المخالفة وساعة وقوعها .
- تكليف شخص أو لجنة للقيام بالتحقيق في المخالفة، وجمع كافة البيانات التي تثبت وقوعها، والنتائج التي نتجت عنها.

(1) مشعل محمد العجمي:مرجع سابق، ص ص48-50.

– "تقوم لجنة التحقيق بعد ذلك باستدعاء المخالف، وتواجه بالوقائع التي تكونت لدى اللجنة وتناقشها معه للتعرف على وجهة نظره لأنه من المحتمل أن يكون هناك حقائق غير ملموسة لا تكتشفها الوقائع بقدر ما يشرحها المخالف بنفسه وتوضيحها".⁽¹⁾

– في نهاية التحقيق بعد التقرير يرفع إلى إدارة الموارد البشرية التي تقوم بدورها بتحليل التقرير المرفوع إليها من كافة جوانبه ، بهدف تقييم الظروف التي أحاطت بالمخالفة ، والتعرف على الدوافع الأساسية التي أدت إلى وقوع وارتكاب المخالفة قد يكون ارتكابها نتيجة جهل المخالف بقواعد العمل في المؤسسة ، إلا أن ذلك مؤثر على ضرورة التأكيد من أن جميع العاملين في المنظمة لديهم الإلمام الكافي بالأنظمة وقواعد العمل فيها كما قد يكون ارتكاب المخالفة عن قصد وعمد وبالتالي تقع المسؤولية كاملة عن المخالف .

– بعد انتهاء إدارة الموارد البشرية من تحليل نتائج التحقيق تقوم بإعداد تقرير يشمل تقييما عاما وشاملا للمخالفة ، وأسباب حدوثها والنتائج التي توصلت إليها والتوصية بالإجراءات التي يمكن اتخاذها حيالها ، ويرفع هذا التقرير إلى الجهة ذات السلطة لاتخاذ القرار النهائي أما بالموافقة على قرارات إدارة الموارد البشرية أو تعديلها ، ثم يعاد للإدارة ليحفظ في سجلاتها.

– أخيرا يبلغ المخالف كتابة بالعقوبة التي قررتها الجهة المسؤولة .

ليس لنا أن نضمن في كافة الأحوال سلامة القرار التأديبي ، ولذا تقتضي العدالة أن يعطى الشخص حق التظلم من القرار الصادر ضده ويتضح ذلك في :

ضمانات توقيع الجزاءات التأديبية إن السلطة التي منحها المشرع لرب العمل لا بد أن يقابلها بعض الضمانات للأجير الذي توقع عليه العقوبات التأديبية، وتتمثل في :

(1) عمر وصفي عقيلي:مرجع سابق، ص619.

- وجوب حصر توقيع الجزاء برب العمل ، أو المفوض أو عضو مجلس الإدارة ، وعدم إعطاء هذه السلطة لصغار المستخدمين حتى لا يحدث ابتزاز .
- "وجوب تعلق المخالفة الموجبة للجزاء بالعمل سواء داخل العمل أو خارجه في حالة له علاقة بالعمل".⁽¹⁾
- "وجوب القيام بالتحقيق في الواقعة المنسوبة إلى العامل ، وتمكينه من الدفاع عن نفسه قبل توقيع أي عقوبة تأديبية".⁽²⁾
- عدم جواز توقيع أكثر من عقوبة واحدة عن المخالفة الواحدة.
- تسجيل العقوبة في سجل خاص بالعامل ، حتى يتسنى لوزارة العمل بواسطة مفتشيها أن تمارس رقابة على رب العمل حتى لا ينحرف على ممارسة سلطة التأديب عن الهدف ، ويستخدمها لمآرب خاصة.
- "لا يجب فصل أي شخص بسبب أول خطأ ، حيث يضع مستوى أداء الشخص وقياساته السابقة قبل اتخاذ القرار بشأن أية عملية تأديبية".⁽³⁾
- وفي كل الأحوال يحق للعامل الذي طبقت عليه العقوبة في المعارضة ورفع التظلمات إلى سلطة أخرى تتمثل في رئيس مجلس الإدارة أو المدير أو لجنة خاصة بالتظلمات ، إذ تعمل هذه اللجنة على إدانة تماسك وتجنب التأديب التمييزي في بيئة العمل .

(1) القاضي حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي، لبنان، 2007، ص 383.

(2) نصرالدين مصباح القاضي: النظرية العامة للتأديب في الوظيفة العامة (دراسة موازية في القانون الليبي والمصري والشريعة الإسلامية)، دار النشر العربي، ط2، الإسكندرية، 2002، ص 240.

(3) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، مصر 2002، ص 204.

وتتضح طرق الطعن في :

التظلمات الإدارية: "يعتبر التظلم من الضمانات التأديبية الهامة التي كفلها القانون للعامل المتهم للتخلص من الجزاء التأديبي الذي وقع عليه من طرف السلطة التأديبية ، حيث يتقدم العامل بطلب في القرار الذي اصدر بحقه ، وذلك إما بإلغائه أو تعديله".⁽¹⁾

يقدم العامل الطلب لرئيس مصدر القرار التأديبي ، ولهذا الرئيس لما يملك من سلطة رقابية أن يسحب القرار ويقوم بإلغائه أو تعديله ، كما يجعله مطابق للقانون .

فإذا لم يستطع العامل أن يصل إلى تحقيق العقوبة عن طريق التظلم القضائي.

التظلمات القضائية : يكون العام العامل سبق وان تظلم أمام الجهات الإدارية المختصة بالقرارات التأديبية فالطعن القضائي يعتبر من أولى وأهم الضمانات التأديبية .

"إن العقوبات التأديبية ليست هدفا في حد ذاتها ، وإنما هي وسيلة لحفز الفرد على تعديل السلوك الخاطئ ولذلك إذا اثبت أن العقاب قد اثر في ردع السلوك غير مرغوب فيه من المخالف وعدم العودة إليه ، فإنه

يصبح من المنطقي محو اثر العقوبة التأديبية".⁽²⁾

إن سحب العقوبة ما هو إلا إجراء إداري تصدره السلطة التي قامت بتوقيع العقوبة التأديبية ، ولكن إلغاء القرار التأديبي لا يمنع بكل الأحوال السلطات التأديبية في إعادة مساءلة العامل تأديبيا ، لأنها حرة في ممارسة اختصاصها من جديد على العامل الذي أقيت عليه العقوبة ، أما في حالة إلغاء العقوبة لسبب موضوعي كعدم ارتكابه للمخالفة ، في هذه الحالة تلغى وتطوى صفحة التأديب نهائيا ، وللعامل الحق في طلب التعويض عن الضرر التي أصابته نتيجة هذا القرار .

⁽¹⁾ زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات السلاسل، ط2، الكويت، (دون ذكر السنة)، ص610.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص611.

سادسا : درجات النظام التأديبي :

تصنف المادة 163 العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع درجات :⁽¹⁾

1-الدرجة الأولى:

- التنبيه.
- الإنذار الكتابي.
- التوبيخ.

2-الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام.
- الشطب من قائمة التأهيل.

3-الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام.
- التنزيل من درجة إلى درجتين.
- النقل الإجباري.

4-الدرجة الرابعة:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.
- التسريح.

وفيما يلي نقوم بشرح أنواع العقوبات بحسب كل درجة :

⁽¹⁾ المادة 163:الفصل الثاني(العقوبات التأديبية)،الباب السابع(النظام التأديبي)، مرجع سابق، ص15.

- عقوبات من الدرجة الأولى:

1-1- الإنذار : هو إنذار لتحذير العمال ، ويتخذ في المخالفات البسيطة التي يرتكبها هذا الأخير، وهي أخفض العقوبات التأديبية ولا يترتب عليها أي أثر مباشر في علاقات العمل ، فهي مجرد تنبيه العامل للمخالفة التي وقعت منه ، وتحذيره من تكرارها ، وإلا سيتعرض لعقوبات أكثر صرامة ، بالنسبة للإدارة لا يمكنها اتخاذ هذه العقوبة إلا بعد استفسار العامل عن الأفعال المنسوبة إليه و الإطلاع على دوافعه، ويتم اتخاذ هذه العقوبات من طرف الإدارة بقرار معلن ، ويتم تبليغه للعامل مع الإشعار بالاستلام.

1-2- التوبيخ: "هو إجراء أشد من الإنذار، ويأتي في درجة ثانية من سلم العقوبات وقد تكون له انعكاسات سلبية على وضعية العامل إذا أخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة، وتصدر عقوبة التوبيخ بنفس الكيفية والشروط التي تصدر بها عقوبة الإنذار".⁽¹⁾

-2- عقوبات من الدرجة الثانية :

1-2- الإيقاف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام: يقصد بها:

- منع العامل من العمل فترة معينة مع حرمانه من الأجر خلالها بسبب المخالفة التي وقعت منه. ولكن لا تزيد مدة الوقف دون أجر عن ثلاثة أيام في الشهر الواحد.
- أن يتاح للعامل حق سماع أقواله للدفاع عن نفسه قبل فرض العقوبة عليه.
- "أن يتم فرض عقوبة الإيقاف عن العمل خلال خمسة عشرة يوم من تاريخ ارتكاب المخالفة".⁽²⁾
- أن يكون للعامل حق الاعتراض على عقوبة وقفه عن العمل التي فرضت عليه لدى مفتش العمل خلال أسبوع واحد من تاريخ تبليغها له.

(1) غالب علي الداودي: شرح قانون العمل (دراسة مقارنة)، دار الثقافة، عمان، 2011، ص 136.

(2) المرجع نفسه، ص 137.

2-2- الغرامة: هي اقتطاع جزء من أجر العامل كعقوبة لما ارتكبه من مخالفة التعليمات المعلن عنها

في النظام الداخلي واشترط المشرع عدة شروط لتطبيق هذه العقوبة في المادة 48:⁽¹⁾

- تحديد مقدار الغرامة أن لا تزيد عن أجر ثلاثة أيام في الشهر الواحد بالنسبة للمخالفة الواحدة.
- أن يتاح للعامل حق سماع أقواله للدفاع عن نفسه .
- أن يتم فرض الغرامة خلال خمسة عشر يوماً من تاريخ ارتكاب المخالفة.
- أن تسجل الغرامة التي تفرض عليه في سجل خاص يبين فيه اسم العامل ومقدار أجره وأسباب فرض الغرامة عليه.

- أن يكون فرض الغرامة منصوص عليه في لائحة الجزاءات المعتمدة من قبل وزير العمل .
- أن لا تكون الغرامة مصدر ثراء لرب العمل بل يجب أن تخصص لخدمتهم جميعاً، لكون الضرر يمس جميع أعضاء المؤسسة.

- إذ توفرت هذه الشروط جاز لرب العمل توقيع العقوبة على العامل المخل بأحد الالتزامات.

2-3- الحذف من لائحة الترقى : هي عقوبة تؤدي إلى التشطيب على اسم العامل من لائحة التأهيل

في الدرجة أو الرتبة ، ويختص باقتراح هذه العقوبة المجلس التأديبي، لا تطبق هذه العقوبة إلا في حالة ثبوت وجود الموظف في جدول الترقى التي اتخذ فيها قرار العقوبة.

3- عقوبات من الدرجة الثالثة:

3-1- التنزيل من درجته الأصلية إلى درجة أخرى: "و يقصد بها خفض درجة الموظف إلى درجة أدنى

منها في الوظيفة التي يشغلها وفقاً لسلم الدرجات و الرتب دون أن يترتب عنها إخراجها من عمله، و يقترح

⁽¹⁾ غالب علي الداودي:مرجع سابق ، ص136.

من المجلس التأديبي ، لا تتخذ هذه العقوبة إلا في الحالة التي يكون فيها إطار الموظف من عدة درجات و يكون في درجة أعلى مع وجو درجة أدنى يمكن انحداره إليها".⁽¹⁾

3-2- خفض الراتب و تأخير الزيادة السنوية : و يقصد بها تقليل مقدار الراتب الذي يتقاضاه الموظف في حدود معينة ، كأن يكون التخفيض نسبي لمدة لتتجاوز حد معين ، وتأخير الزيادة السنوية التي كان يستحقها ، ولا تزيد مدتها عن سنة واحدة ، قد يؤدي هذا التأخير إلى الحرمان الكلي أو الجزئي ، بمعنى آخر خلال العام الذي حرم من علاوته فيه أو طوال خدمة العامل .

4- عقوبات من الدرجة الرابعة:

4-1- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة : يقصد بها تخفيض رتبة العامل إلى الرتبة الأدنى مباشرة ويقترح من طرف المجلس التأديبي لا يمكن قهقرة العامل في تغيير وضعيته من رسمي إلى متدرب بمعنى تنزيله من الرتبة الثانية إلى الرتبة الأولى .

4-2- الفصل دون إشعار: وهي أشد العقوبات التأديبية على حياة العامل ، أي تسريح العامل دون إشعار مسبق بالفصل بإنهاء علاقته بالإدارة أو صاحب العمل ن وحرمانه من جميع حقوقه المادية وصعوبة إعادة تعيين في الوظائف العامة ، إلا إذا أعيد إليه اعتباره وفق ضوابط وإجراءات قانونية .
ومن الحالات التي يجوز فيها لصاحب العمل أن يقرر فصل العامل دون إشعاره حسب المادة 28 من القانون ما يلي:⁽²⁾

– ارتكاب خطأ جسيم نتجت عنه خسائر مادية .

– اعتدائه على صاحب العمل وممتلكات المؤسسة.

– إذا أفشى الأسرار الخاصة بالمؤسسة.

⁽¹⁾ عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، ط2، مصر 2010، ص252.

⁽²⁾ غالب علي الداودي: مرجع سابق، ص138.

– مخالفة النظام الداخلي للمؤسسة الذي يصدره صاحب العمل.

– انتحاله شخصية غير صحيحة .

– تقديم شهادات مزورة.

كما جاء في المادة 185 من القانون: " لا يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن

يوظف من جديد في الوظيفة العمومية ".⁽¹⁾

سابعا:فاعلية النظام التأديبي :

تتوقف فاعلية النظام التأديبي ونجاحه في مهمته على مجموعة المعايير التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية كتهيئة بيئة مناسبة لمنع أو التقليل من المخالفات والاختيار الموضوعي المبني على أسس علمية من اجل التقليل شعور الأفراد بالغبن الذي يدفعهم إلى بعض السلوكات الغير منضبطة ، مما يستدعي ضرورة اعتماد أنظمة تأديبية فعالة ، ومن أهم عوامل فاعلية النظام التأديبي ما يلي :

1- توثيق الأعمال والإجراءات التأديبية:

الغاية من التوثيق العودة إلى الوثائق الماضية لمعرفة مدى تكرار المخالفات وأسباب تكرارها ، حتى يكون كل ما يتعلق بالعمل التأديبي في المنظمة مكتوبا ومسجلا ومعروفا ويمكن العدة إليه في أي لحظة ويشتمل التوثيق على : (أهداف النظام التأديبي ، قواعد العمل ، قائمة المخالفات والعقوبات) .

2- السرعة في تطبيق إجراءات النظام التأديبي:وتتمثل في :

– السرعة في البلاغ عن المخالفة .

– السرعة في التحقيق وجمع الوقائع المادية .

– "السرعة في إصدار القرار التأديبي الذي يتضمن العقوبة التي وقعت عن المحالف".⁽²⁾

⁽¹⁾ المادة 185:الفصل الثالث(الأخطاء المهنية) من الباب السابع، مرجع سابق ، ص17.

⁽²⁾ عمر وصفي عقيلي:مرجع سابق، ص621.

والغاية من السرعة هو إكساب أهمية العقوبة بردع الفرد عن السلوك المعيب وعدم تكراره ، حتى ليتسنى للعمال فرصة الاستخفاف بالنظام التأديبي ، وتجدر الإشارة في هذا المجال إن تحقيق السرعة يجب ألا يكون على حساب العدالة والموضوعية في القرار المتخذ ، وعدم التباطؤ في أي إجراء من إجراءات التصرف التأديبي.

3- شرح القرار التأديبي للمخالف:

وذلك عن طريق تنظيم مقابلة بين المخالف ورئيسه أو بينه وبين أخصائي من إدارة المار البشرية يتم فيها شرح العقوبة وأسبابها ومبرراتها ، و ما هو السلوك الذي يجب أن يسلكه المخالف مستقبلا وكيف أن الإدارة راعت جميع الظروف المحيطة بالمخالفة عند إصدارها القرار التأديبي ، والهدف عدم تكرار السلوك المعيب مرة ثانية ويغير فكرة الإدارة عنه للأحسن .

4- إفساح المجال للمخالف لمحو القرار التأديبي :

لابد من إتاحة الفرصة لكل فرد أن يحو العقوبة فيما إذا لم يكرر السلوك المعيب لفترة زمنية محددة وكان سلوكه مرضيا خلال هذه الفترة من واقع قياس كفاءته، وبالطبع يتفاوت طول الفترة الزمنية حسب نوع

العقوبة، فكلما كانت العقوبة خفيفة كانت الفترة قصيرة والعكس صحيح .

5- التظلم من القرار التأديبي:

"من الطبيعي أن المنظمة لا تضمن في كافة الأحوال سلامة القرارات التأديبية، لذلك يقتضي الحال بها وضمانا للموضوعية والعدالة بشكل أكثر أن تفتح باب التظلم أمام العمال الذين وقعت عليهم عقوبات وذلك عندما يشعرون بأي تحيز أو بعدم عدالة القرار التأديبي، ويقدم التظلم إلى جهة أخرى غير الجهة التي أصدرت قرار العقوبة ، وفي الغالب تكون سلطتها أعلى من السلطة الأولى حيث يعيد النظر في المخالفة

وفي ضوء ذلك تتحد قراراتها النهائي ، وهذا القرار غير قابل للطعن".⁽¹⁾

ثامنا :تعزيز النظام التأديبي :

1- ايجابيات النظام التأديبي:

إن وجود نظام المخالفات والجزاءات التأديبية يضمن احترام قواعد العمل وسلامة التحقيق ومشروعية الجزاء تمثل الحاجة الجوهرية لمسألة إشاعة العدالة في إجراءات الثواب والعقاب لتشجيع العاملين الاندفاع نحوى العمل ورفع الكفاءة .

كما أن وجود نظام يحمي العمل نفسه من قصور العاملين ويحمي العاملين أنفسهم من تعسف الإدارة ومن أجل عكس ايجابية النظام التأديبي لابد من مراعاة ما يلي :

- تنمية الإدراك والوعي بين العاملين وخاصة من تكثر مخالفاتهم .
- إبراز المخالفات ومن ثم محاولة تحليلها لمعرفة أسبابها بغية الوصول لاستدراكها ، وعدم تكرارها
- ومن العبث أن نصف الجزاءات التأديبية كعلاج لشتى المخالفات بينما نجهل الأسباب و الدوافع التي أدت لوجود المخالفات .
- تمهيد الطريق أمام المخالفات لرؤية مخالفته، وان نجعله يدرك مدلولاتها و ما يترتب عليها من عقاب.

- "الإيمان بأن الإنسان (خير وليس شر) عقيدة يجب أن يقوم عليها النظام".⁽²⁾
- التعامل مع المخالفات واتخاذ الإجراءات الخاصة بالتحقيق مجرد وقوع المخالفة أو كشفها ، كون التأخير يشجع الآخرين على التقليد والاعتماد بعدم تطبيق النظام من ناحية ومن ناحية أخرى قد يؤدي التأخير إلى إخفاء بعض الحقائق وانتشار الظلم والتمييز بين العاملين ما يؤدي إلى عدم العدالة.

⁽¹⁾ يوسف جحيم الطائي وآخرون:مرجع سابق، ص518.

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور:السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ،2005، ص127.

- ضمان الحيادية والنزاهة في التحقيق وتطبيق الجزاءات التأديبية أمر متفق عليه شرعا ونظاما وقانونا على انه يجب الأخذ في الحسبان أن العقاب هو أداة للتنبيه والتقويم والإصلاح ، وليس للتشهير والتهديد والانتقام .

- الاهتمام بثقة العاملين في عدالة النظام بمنحهم الفرصة في التظلم وبالطريقة التي يحددها النظام الخاص.

- "إن توفر الظروف الملائمة لتطبيق العقاب بمهارة ودقة فإنه يمكن أن يكون أداة فعالة في تغيير السلوك".⁽¹⁾

2- عيوب أنظمة العقاب:

من بين الانتقادات التي وجهت لأسلوب القهر والقسر وإيقاع العقاب نذكر المساوئ الناتجة عنه بحق العاملين وهي كالآتي :

- إن اعتماد العقاب في الإدارة يستلزم الوجود المستمر من الرقابة المباشرة عليهم ، فعندما يشعرون العاملين بغياب مديرهم وعدم اطلاعه على ما يفعلونه سرعان ما يعدون إلى تصرفاتهم السلبية .

- "يؤدي العقاب إلى إثارة وتكوين مشاعر استياء واتجاهات نفسية عدائية نحو الشخص الذي يطبق عليه العقاب ، كالرغبة في الانتقام ممن يقوم بتوقيع عليه الجزاء"⁽²⁾

- إن العقاب في الغالب يؤدي إلى نقص الاستجابة المراد تحقيقها من قبل العاملين .

- إن العقاب مهما يؤدي إلى التقليل من المخالفات السلبية ، فإنه ليس بالضرورة أن يؤدي إلى تقوية الاتجاه الايجابي نحوى الأنماط السلوكية لكون الإدارة لا يمكنها أن تجعل من العامل يميل إلى الإبداع في العمل وإتقانه .

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور: مرجع سابق ، ص123.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص127.

- توليد ردود فعل معاكسة لدى العمال الراضين بعدم عدالة النظام التأديبي، ما يشعروهم بالتعسف وممارسة تصرفات سلبية تستلزم عقوبات اشد واخطر .
- يؤدي استخدام أنظمة العقاب إلى تعلم سلوك التحايل والخداع لتجنب العقاب ، ما يعرف بالهروب والتجنب .
- "تحتاج أنظمة العقاب إلى محاولة المنظمة لتعقب السلوك المرغوب فيه ومحاولة تصيده ، ما يحتاج هذا الأمر إلى مجهود اكبر لا يبرر القيام بتطبيق أنظمة العقاب".⁽¹⁾
- إهدار إنسانية الفرد ما يولد مشاعر استياء اتجاه الرؤساء وانتشار العداوة والبغضاء في علاقات العمل .
- وفي الأخير يوجد بعض العاملين يستقزون إدارتهم عمدا ليجعلوها في مأزق ويورطوها في قرارات عقابية تثير نار الفتنة وتفجر الموقف.

3-كيفية زيادة فعالية أنظمة العقاب:

- يجب تطبيقها في المراحل الأولى قبل استفحال السلوك غير مرغوب فيه.
- "الحسم والسرعة والشدة في تطبيق العقاب ، وعدم تجاهل المخالفات من قبل الرئيس والنظائر بعدم ملاحظة سلوكات العاملين حتى لا يجرهم بدافع التحلي بالصبر ما يزيد ويقوي فرصة السلوك غير السوي في الاستفحال".⁽²⁾
- تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب بتوجيه العقاب للسلوك غير المرغوب فيه وليس للعاملين .
- تعريف الفرد المعاقب بسلوكه وكيفية تفاديه مستقبلا .
- وجوب التلاؤم الدائم بين استخدام العقاب وحدث السلوك المعيب .

⁽¹⁾ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ط2، الإسكندرية ، 2002، ص116.

⁽²⁾ أحمد صقر عاشور: مرجع سابق ، ص 127.

- "يجب أن يكون الفرد المطبق لأنظمة العقاب هو نفسه مصدر للحوافز الايجابية".⁽¹⁾
 - تتأثر فعالية العقاب بدرجة اتساقه وثباته، بصرف النظر على من يطبق عليهم وأيضا على مدار الزمن وعلى الرؤساء الذين يطبقون نظام العقاب.
 - أن يكون العقاب عاما وشاملا للجميع ولا يقتصر على فئة دون غيرها ، ما يؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية .
 - أن يقرن العقاب بالسبب ويتم توضيح الخطأ الذي ينسب في إصدار العقوبة .
- وفيما يلي بعض الاتجاهات لتدعيم إدارة السلوك السلبي:**⁽²⁾
- اعرف نوع السلوك السلبي الذي تم التعبير عنه واستشهد بالأمثلة.
 - ناقش السلوك مع الأفراد في أسرع وقت ممكن مستهدفا الوصول إلى اتفاق حول نوعيته ومدى تأثيره.
 - إذا لم يتم التوصل إلى اتفاق أعطي أمثلة فعلية للسلوك، وشرح أسباب اعتقادك بأنه سلبي.
 - ناقش وتوصل إلى اتفاق بأسرع وقت ممكن بشأن الحلول والإجراءات التي يتعين على الأفراد وعليك وعلى المؤسسة اتخاذها.
 - راقب الإجراءات التي تم اتخاذها والنتائج التي تحققت إذا لم يحدث أي تحسين واستمر السلوك السلبي في التأثير بصورة ملحوظة على أداء الأفراد ، فعليك إذن اللجوء إلى الإجراءات التأديبية
 - ابدأ بالتحذير الشفهي وبين الطرق التي تؤدي إلى تحسين السلوك واعرض المزيد من المساندة إذا دعت الضرورة .

⁽¹⁾ حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد ، عمان ، 2004 ، ص146.

⁽²⁾ فيصل حسونة:إدارة الموارد البشرية، دار أسامة .، عمان، 2008، ص ص226-227.

– إذ لم يحدث التحسين اصدر تحذير رسمي وحدد بدقة ما يجب انجازه ، ثم وضع الإجراء التأديبي الملائم.

– إذا استمر السلوك السلبي في التأثير بصورة خطيرة على الأداء ولم يؤثر فيه الإجراء التأديبي ولم تجد أي بديل باشر في فصل الفرد العامل.

إن مراعاة هذه الضوابط قد تخفف من السلبات المقترنة بالعقوبات، فالأفضل أن لا تتسرع الإدارة في فرض العقوبة إلا حين تدرك وتتأكد من فعاليتها.

كما أن العقوبة حين تطبق لا ينظر لها على أنها أسلوب ناجح ، وإنما هي مجرد طريقة لتعديل السلوك وتقويم التصرفات ، وان تطبيقها محتملا ومتوقعا من جميع العاملين حين يكون النصح والإرشاد مسموع ، وان العقوبة عندما تكون عادلة وتوقيتها مناسب ويقنع العمال بضرورتها ، تبقى على الإدارة معنية بما يترتب عليها من نتائج وأثار ايجابية أو سلبية .

تاسعا: درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في تجنب المخالفات :

بهدف تجنب الانحرافات السلوكية لدى العاملين لابد من التركيز على الوظائف التالية في إدارة الموارد البشرية وتحديد درجة مساهمتها في ذلك:

- اختيار العاملين وفق المعايير المتوافقة بين كل من الخصائص الوظيفية ومتطلبات المنظمة.
- جمع المعلومات عن خلفية المتقدمين للوظيفة من حيث خصائصهم واستعداداتهم وقدراتهم وسلوكياتهم.
- المقابلات المتعددة من قبل أشخاص ذوي خبرة ومعرفة في كيفية المقابلة لتقليل التحيز الذي يقود إلى قرارات غير سليمة.

- "الاعتماد على برامج الاتصالات والعلاقات وكذلك البرامج التدريبية الموجهة للعاملين الجدد ، من أجل إعدادهم مسبقاً ما هو مطلوب منهم وما يتوقع من سلوكياتهم".⁽¹⁾
- الاعتماد على تدريب المشرفين على أسلوب التعامل مع المواقف المختلفة في العمل.
- تصميم الوظائف بدرجة عالية من المرونة لاستيعاب أي تغير في حاجات العاملين لتتيح لهم فرص النمو و التطور في الوظائف الحالية والمستقبلية .
- تحديد المعايير المقبولة في تقييم أداء العاملين ومناقشتها معهم وتحديد كيفية الأداء .
- "التركيز على المعلومات المرجعية من المشرفين إلى العاملين ، ومحاولة مناقشة الجوانب السلبية في الأداء من خلال الجلسات المشتركة والوصول إلى حلول لتجاوز السلبيات".⁽²⁾
- توثيق نتائج التقييم لحماية الإدارة من أية شكاوي أو ادعاءات مستقبلية من قبل العاملين .
- توضيح أسس وإجراءات تحديد الأجور والحوافز التشجيعية للعاملين .
- تحديد أساليب الاستئناف والتمييز التي يمارسها العاملون فيما يتعلق بقرارات الإدارة التي يشعر العاملون اتجاهها بعدم العدالة .
- لابد من معرفة الوقت المناسب الذي لابد فيه تطبيق واستخدام إجراءات معينة لضبط السلوك المنحرف ، وذلك بعداً لتأكد من كافة الظروف المسببة.
- على إدارة الموارد البشرية أن تتبّع إجراءات تصحيحية بعد تشخيص الخطأ ، من خلال القيام بمقابلة مع الأفراد العاملين ومناقشتهم ، " ولكي تكون المقابلة فعالة لابد أن تتم في سرية تامة بهدف إزالة التهديد الذي يصاحب الفرد في أن سلوكه غير منضبط قياسياً بسلوك الأفراد العاملين معه وبالتالي فإن

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل، ط1، عمان، 2006، ص271.

(2) المرجع نفسه ، ص272

سمعتة وعلاقته مع زملائه سوف يتأثر سلبيا إزاء ذلك ، إضافة إلى ذلك أن المقابلة السرية لابد أن تحمل في طياتها الثقة والموضوعية في التصرف والتوجيه من قبل المدير " (1)، لان بعض الدراسات أوضحت أن الأفراد العاملين يميلون للاستجابة إلى الانتقادات البناءة الموجهة إليهم بصورة مباشرة بدرجة أكبر من من استجاباتهم لنفس الانتقادات أمام الرأي العام .

(1) سهيلة محمد عباس وعلي حسين: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، ط2، عمان، 2007، ص323 .

خلاصة الفصل:

إن نجاح النظام التأديبي في أي مؤسسة يتوقف على التصميم الجيد له ، مروراً بتحديد كل من قواعد العمل والعقوبات والمخالفات وكذلك الإجراءات الواجب إتباعها في حال وقوع المخالفات ، وقد يتطلب في بعض الأحيان إثارة العاملين في المنظمة بأهمية هذا النظام وضرورة احترامه حرصاً على تحقيق الأهداف المشتركة ، فإذا ما نجحنا في اختيار الأفراد وعلماً على خلق الوعي يساعد على الحفاظ على النظام والالتزام بقوانينه ، والضغط على من يحاول الخروج عليها ن كما تكفل الاحتفاظ بمستوى معين من السلوك والأداء ، وهذا ما يضمن التدعيم والتعزيز الفعلي للنظام التأديبي وتحقيقه للأهداف المرجوة منه ، خاصة فيما يتعلق بضبط سلوك الأفراد العاملين .

الفصل الرابع: ماهية العدالة التنظيمية.

تمهيد:

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية.

ثانياً: مبادئ العدالة التنظيمية.

ثالثاً: العوامل الخارجية المؤثرة في العدالة التنظيمية.

رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية.

خامساً: أبعاد العدالة التنظيمية.

سادساً: شروط العدالة التنظيمية.

سابعاً: طرق المحافظة على العدالة التنظيمية.

ثامناً: تقييم العدالة التنظيمية.

تاسعاً: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر العدالة التنظيمية من أهم الموضوعات الحديثة حيث أن المؤسسة تسعى خلالها إلى خلق توازن بين الأفراد من حيث متطلباتهم الاجتماعية و النفسية ، حيث تعتبر اليد العاملة من الموارد المهمة المكونة للمؤسسة ،ولهذا السعي لتقليل من الإجحاف و الاستغلال الذي تتعرض له وهذا عن طريق تحقيق العدل ،فالعدالة التنظيمية هي إحدى الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص كما أن لها تأثير على مختلف الظواهر في المؤسسة لتحقيق الولاء ، الالتزام ، الاستقرار ،حب العمل و الرضا تكافؤ الفرص...الخ.

أولاً: أهمية العدالة التنظيمية:

تعد العدالة التنظيمية من أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي و النفسي للمنظمة فهي تلعب دور بالغ الأهمية حيث أصبح الفرد يهتم بها كإحدى الأولويات في عمله أكثر اهتمامه بالماديات و تتمثل أهميتها فيما يلي:

– تدفع العدالة التنظيمية أفراد المنظمة إلى العمل بشعور مسبق لديهم بأن إنصافهم يقابله حتماً إنصاف المنظمة لهم، أي أن لاقتناع العاملين بأن هناك إنصاف بينهم يدفعهم للارتياح و العمل الجاد من أجل تقديم أداء متميز يخدم المؤسسة و سمعتها.

– تعتبر العدالة عنصر مهم في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين، وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل و الولاء.

– "إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب و الأجور في المنظمة و ذلك من خلال العدالة التوزيعية"⁽¹⁾.

– تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية و التمكن في عملية اتخاذ القرار، و تعتبر العدالة الإجرائية بعداً هاماً في هذا الجانب.

– تنعكس العدالة التنظيمية سلوكياً على حالات الرضا عن الرؤساء و نظم القرار، و على سلوكيات المواطنة التنظيمية و الالتزام التنظيمي

– إن العدالة التنظيمية تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و هنا يبرز دور بعد العدالة في المعاملات.

⁽¹⁾ صابرين مراد نمر أبو جاسم: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير، فلسطين، 2010، ص17.

– تؤدي العدالة إلى تحديد جودة نظام المتابعة و الرقابة و التقييم، و القدرة على تفعيل ادوار التغذية

الراجعة

– تبرز العدالة التنظيمية منظومة القيم الاجتماعية و الأخلاقية و الدينية عند الأفراد و تحديد طرق

التفاعل و النضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة.

– "مراعاة الفروق الفردية و عدم تكليف العامل أكثر من طاقته أي التناسب مع قدرات و طاقة كل

فرد".⁽¹⁾

– "تحقيق الاندماج و الطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة ما يولد لديهم الراحة، فالأفراد

يرتاحون للمؤسسة التي تتعامل معهم بعدالة".⁽²⁾

– حسب ما جاء في دراسة "Borockner" تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين هما:

الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به في المستقبل.

الثاني: أن الأفراد يريدون أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، و توفر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين

و مقدرين من جانب قيادتهم

– "تعتبر العدالة التنظيمية عاملا مهما في استقطاب الموارد البشرية الملائمة، فإحساسهم بوجود

عدالة تنظيمية سواء كانت في التعويضات أو الأداء في الكفاءات و القدرات ...إلخ، يدفع بهم للالتحاق

بمثل هذه المؤسسات".⁽³⁾

ثانيا: مبادئ العدالة التنظيمية:

و أهم المبادئ ما يلي:

⁽¹⁾ محمد حسن العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، 2008، ص123.

⁽²⁾ حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 309.

⁽³⁾ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط4، الأردن، 2003، ص50.

1- مبدأ التوزيع العادل: و يرتكز هذا المبدأ على معاملة الإدارة للأفراد معاملة واحدة و يقوم هذا المبدأ على ما يلي:

- معاملة العمال المتساوون في المهارات و الخبرات الملازمة للوظيفة معاملة عادلة و متساوية.
- يجب أن يكون هناك تفرقة في المعاملة بين الأفراد حسب درجة توافر الصفات و الخصائص المهارات اللازمة للوظيفة و المتوافرة في كل منهم.
- يتطلب هذا المبدأ على أن لا تختلف معاملة المديرين للأفراد بسبب مواصفات محددة أو شخصية.
- "يجب على المنظمة أن تضع حدود واضحة للمكافأة و الأجور حسب قدرة و خصائص و مهارات الأفراد في العمل".⁽¹⁾

2- مبدأ الالتزام المتكافئ:

"طبقاً لهذا المبدأ يكون الأفراد أو الموظفين في المنظمة على استعداد للالتزام بالقواعد التنظيمية إذا تحقق شرطين الأول: أن يكون التنظيم واضحاً و عادلاً"⁽²⁾ والثاني: عندما يحصل الأفراد الموظفين على المزايا و الفوائد التي يقدمها له التنظيم عن طيب خاطر، و الموظفين يكونون على استعداد للالتزام بهذه القواعد حتى و لو كانت لا تتماشى مع اختياراتهم و لتوضيح أكثر عندما يتطلب من الموظف الحضور للعمل في وقت معين، و يترتب عدم حضوره آثار سلبية تلحق به و بالمنظمة، و طبقاً لهذا المبدأ نجد أنه على كل من الأفراد و المنظمة التزامات متبادلة اتجاه كل منهما للأخر، و تكون هذه الإلتزامات أكثر توضيحاً من خلال المعايير الآتية:

- حصول المنظمة و الأفراد على نتائج و فوائد متبادلة.
- تشترك المنظمة و الأفراد في وضع القواعد التنظيمية و التي تحدد دور كل منهم.

(1) محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لنديا، الإسكندرية 2007، ص 152.

(2) السيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات و تراجم و بحوث)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 111.

– المسؤولية المتبادلة بين الأفراد و المنظمة و ذلك لتنسيق الحصول على المنافع المتبادلة، حيث أن كل منهما يساهم في تحقيق المنافع العامة ما دامت المنظمة تباشر أنشطتها.

3- مبدأ الواجبات الطبيعية:

و هو يؤكد على ضرورة اتخاذ المنظمة قراراتها الأساسية في ظل الإلتزامات المتعددة و التي تتمثل فيما يلي:

– "توفر الأعمال المناسبة للأفراد الذين هم في حاجة إلى هذه الأعمال بدون أن يؤدي ذلك إلى تحملهم مخاطر أو خسائر زائدة".⁽¹⁾

– أن لا تسبب هذه الواجبات الظلم و الأذى على الآخرين.

– "يجب أن لا تسبب مصاعب و متاعب إضافية للعاملين".⁽²⁾

– أن تكون هذه الواجبات في إطار المهام التنظيمية للمنظمة.

ثالثا: العوامل الخارجية و أثارها على العدالة التنظيمية:

قد يعتقد البعض أن مفهوم العدالة التنظيمية ينحصر في البيئة الداخلية للمنظمة لكن هذا المفهوم يبقى ناقصا إذا لم يرتبط بالمتغيرات الخارجية، أي بالبيئة المحيطة بالمنظمة، لأن مدخلات المنظمة مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، و من هذا المنطلق فإن التركيز سوف ينصب حول تحليل أثر المتغيرات الخارجية للبيئة العامة على العدالة التنظيمية و هي أربع متغيرات أساسية : المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية.

1- المتغيرات السياسية:

يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم العلاقات الخارجية و الداخلية وتدعيم

⁽¹⁾ السيد محمد جاد الرب: مرجع سابق ص112.

⁽²⁾ محمد الصيرفي: مرجع سابق ص 154.

القوى السياسية للمنظمات المحلية و تعمل على بناء البنية التحتية التي تخدم مصالح المنظمات و تمثل الروافد السياسية ، أحد المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية حيث تمثل القوى السياسية على خلق المناخ الملائم للعمل داخل المنظمات من خلال سنها للقوانين و التشريعات المنظمة للأعمال و التي تحمي مصالح العمال، من أمثلة هذه القوانين قانون العمل الذي ينظم علاقات العمل بين العمال و المنظمات، و تهدف هذه العلاقات إلى حفظ حقوق العمال و مصالحهم الشخصية و من تم شعورهم بالعدالة.(1)

2- المتغيرات الاقتصادية:

هي ذلك:"الإطار العام للأنشطة الاقتصادية للدولة، و تعكس تركيبة المنظمات العامة في الدولة (القطاع العام و الخاص)"(2).

و من أمثلة ذلك بلغت المتغيرات الاقتصادية قوانين خصصة الشركات الذي يعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو إقتصاد السوق الحر، و هذا التوجه في الفكر الإقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة و هذا التطور الإقتصادي في برنامج الخصصة كان من الممكن أن يعود بالنفع على العاملين، و من تم زيادة درجة إحساسهم بالعدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الإستقطاب و الأجور و الحوافز و العديد من الممارسات الأخرى التي تقوم بها الإدارة

3- المتغيرات الإجتماعية:

تمثل هذه المتغيرات ثالث متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على نشاط المنظمة و على تحقيق العدالة التنظيمية، و تكمن هذه المتغيرات في القيم و العادات و التقاليد السائدة في المجتمع، التي تؤثر على سلوكيات العاملين، و العلاقات الشخصية فيما بينهم و نظرتهم للقيادات التنظيمية، و من بين هذه

(1) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص ص 110.

(2) المرجع نفسه، ص 113.

المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نذكر: (1)

- عدد السكان.

- معدلات المواليد و الإنجاب و الوفيات.

- متوسط دخل الفرد.

- حركات الهجرة الداخلية و الخارجية.

- مستوى التعليم.

- نظرة المجتمع نحو تعليم المرأة.

فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات، و تعدها و تطورها ينعكس بشكل مباشر على تعقد و تطور العدالة في المنظمات.

4- المتغيرات التكنولوجية:

تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع بهدف إنتاج السلع و الخدمات، و تتضمن التكنولوجيا الجوانب المادية، المصانع و المعدات و الآلات، و الجانب المعرفي (المعلومات) و مدى القدرة على تطبيقها في الحياة العلمية، و تمثل هذه المتغيرات تحديا كبيرا و مهما للمنظمات الحديثة نظرا لتأثيرها على هيكل و ربحية و كفاءات تلك المنظمات، و كذلك تأثر أيضا على العدالة التنظيمية من خلال الأثر الذي يمكن أن تحدثه التكنولوجيا على نوعية العدالة، أي أن للمتغيرات التكنولوجية دور كبير في تحقيق العدالة التنظيمية، فهي تؤثر بالإيجاب أي أنه هناك عدالة تنظيمية، كما أنها تؤثر بالسلب أي قد تؤدي إلى اللاعدالة داخل المنظمة. (2)

(1) عادل محمد زايد:مرجع سابق، ص115.

(2) المرجع نفسه، ص117.

رابعاً: أشكال العدالة التنظيمية:

تتعدد و تختلف الأوجه و الأشكال التي تظهر و تبرز من خلالها العدالة التنظيمية و هي العدالة الداخلية و الخارجية و الفردية.

1- العدالة الداخلية:

و يعرف هذا الشكل "من خلال التداخل بين وظائف المؤسسة الواحدة إذ يتم على أساسها تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى داخل المؤسسة الواحدة، فالعاملون يتوقعون مثلاً أن يحصل رئيس المؤسسة على مخرجات تفوق تلك التي يحصل عليها نائبه و أن يحصل هذا الأخير على مخرجات تزيد عن مخرجات مساعده"⁽¹⁾، فالعدالة الداخلية تشير إلى العدالة في الوظيفة ذاتها، إذ يجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في المكافآت و المؤهلات، و الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة كأن يجعل مثلاً: "راتب المحاسب يتناسب مع المؤهلات العلمية و الجهود التي تتطلبها هذه الوظيفة"⁽²⁾ فمن هنا يتحدد إدراك العاملين لمدى وجود عدالة تنظيمية من عدمها.

2- العدالة الخارجية:

يرتكز هذا الشكل على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة، فمثلاً يمكن المقارنة بين مخرجات رؤساء يعملون لصالح عدد من المؤسسات تعمل في صناعة الأدوية و الصيدلة، والمهم في هذا الشكل من العدالة التنظيمية أنها تكشف مواقع سياسات المؤسسة الإستراتيجية للمخرجات، إذ يمكن أن نقارن بين موقع قيادي لجهاز المخرجات في المؤسسة الأولى، و بين جهاز مخرجات آخر تجانسي يعمل في المؤسسة الثانية.⁽³⁾

(1) حسن إبراهيم بلوط: مرجع سابق، ص 306.

(2) خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 177.

بمعنى أن المقارنة تتم من عدة منظمات لتعيين الوظيفة، حيث يمكن التوصل إلى مدى و جود عدالة تنظيمية في مؤسسة معينة دون غيرها من المؤسسات، فمثلاً: "راتب محاسب في منظمة أخرى بمقدار 400 دينار شهريا فالنظام العادل و السليم للأجر يجب أن يكون مساويا أو مقاربا لهذا الأجر أو ليس اقل منه بكثير و هذا ما يعبر عنه بالعدالة الخارجية"⁽¹⁾.

3- العدالة الفردية:

و تعرف من خلال المقارنة التي يعتمدها الأفراد العاملون في نفس الوظيفة داخل المؤسسة الواحدة، و لكن لا يمكن الحديث عن هذا الشكل من العدالة التنظيمية بمعزل عن جملة من الشروط و المتغيرات الوظيفية التي قد تباعد بين المساهمات التي يعطيها الأفراد و التي لا يمكن تجاهلها من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة الواحدة.

"فالمقارنة التي يقوم بها الفرد تكون على عدة مستويات كالمقارنة بين المكافآت التي يمكن أن يتلقاها فيما لو عمل بين موقع و آخر داخل المنظمة، أي أن الفرد يعقد مقارنات بين أداء العاملين الآخرين و ما يتلقون من حوافز، و من هنا يستطيع الفرد أن يحكم على مدى عدالة و لا عدالة الجهاز الإداري الذي يعمل تحت إدارته"⁽²⁾.

خامسا: أبعاد العدالة التنظيمية:

بالرغم من مفهوم العدالة التنظيمية مفهوم إداري عام ينطبق على كافة أنواع المنظمات في كافة الأوقات، و هي ثلاثية الأبعاد و بشكل أكثر دقة يمكن تقسيم أنواع العدالة إلى ثلاث أنواع أساسية هي: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات.

(1) خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة:مرجع سابق ، ص178.

(2) حسن إبراهيم بلوط:مرجع سابق،ص307.

1- عدالة التوزيع:

عدالة التوزيع هي: "عدالة المخرجات التي يحصل عليها العامل" أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت و يتعلق هذا النوع بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها العامل من وظيفته و خاصة فيما يتعلق بالأجور أو المزايا العينية أو الترقيات أو المكافآت و الحوافز مقابل جهده في العمل".⁽¹⁾

العدالة التوزيعية أو التقسيمية في النظام التركيبي الأولي يكون دائما على الفهم العدلي و تقييم لعملية التوزيع العادل و تكون حسب مواقف المستخدمين أو المستخدم

كما أن عدالة التوزيع في نتائج مقارنة ما يبذله الفرد من جهد و ما يحصل عليه من جهة، وما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى، وقد عبر عنها البعض بأنها عدالة نتائج القرارات، كما عرفت بأنها العدالة المدركة لتوزيع النتائج.

و يؤكد "organ" على أن إحساس العاملين بعدم عدالة توزيع المكافآت مثلا، مقارنة بما يبذله من جهد يمكن أن يخلق نوعا من التوتر في العلاقات بين العاملين من جانب، و بين العاملين و الإدارة من جانب آخر، وغالبا ما تتكون لدى العاملين رغبة في حل مثل هذا الخلاف، و لفهم أثر عدالة التوزيع على العلاقات بين العاملين، ينبغي الأخذ في الحسبان الأهمية النسبية لقيم العمل الاقتصادي والاجتماعي من وجهة نظر العاملين، هذا ما يؤدي إلى الإحساس بعدالة التوزيع و يكون له الأثر الأكبر على سلوكهم، وفي حالة إضفاء القيم الاجتماعية للعاملين على قيمهم الاقتصادية فإن الإحساس بالعدالة التوزيعية سوف يكون أقل أهمية في التأثير على سلوكهم.⁽²⁾ و يتضح من خلال هذا أن للعدالة التوزيعية جانبين أساسيين هما:

– جانب مادي (هيكل التوزيعات): و يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت

(مزايا عينية).

(1) عادل محمد زايد:مرجع سابق، ص18.

(2) المرجع نفسه، ص19.

- جاني إجتماعي:" و يعبر عن المعاملات الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت".⁽¹⁾

رغم أهمية هذا البعد من العدالة و ارتباطه بالنواتج من المكافآت و ترقيات، و مزايا الأفراد العاملين و اهتمام عدالة التوزيع بكيفية صنع القرارات الخاصة بالنواتج مثل كيفية التخطيط للأجور، الحوافز، و تقييم الأداء و أهملت الجانب المهم في هذه العمليات والإجراءات المتبعة لتخطيط هذه النواتج.

2- عدالة الإجراءات:

تكون عدالة الإجراءات حسب المستخدمين و تقوم على أساس الحوار و المقابلات المنظمة، و هي على علاقة مباشرة بوقف العمال و مدى ثقتهم بالمؤسسة و رغم و جود التعارض يجب أن تكون هناك ثقة متبادلة.

إن مصدر هذا المفهوم أيضا راجع إلى علم القانون، و هو يتعلق بإدراك الفرد بمدى عدالة العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية فكلما كان الفرد أكثر إحساسا بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ قرارات تنظيمية كلما قوي لديه دافع الالتزام بها و تنفيذها و قد كشف علماء السلوك أن للعدالة الإجرائية وجهين الأول يتعلق بالجانب الاجتماعي.⁽²⁾

*الجانب الهيكلي في العدالة الإجرائية: و يتعلق بالكيفية التي يتم من خلالها صنع القرارات و حتى تبدو عادلة يجب مراعاة ما يلي:

- "أن يكون للأفراد العاملين صوت في إجراءات صنع القرارات بمعنى أن يكون لهم رأي في صنع القرارات المؤثرة عليهم".⁽³⁾

- إعطاء الفرصة لتصحيح الخطأ.

(1) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص19.

(2) جيرالد جرينبرج وريت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمود رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2004، ص178.

(3) المرجع نفسه ، ص 179.

– تطبيق قواعد و سياسات ثابتة، أي أن تكون سياسة المؤسسة تطبق على جميع الأفراد دون استثناء، مثلا من حيث الإجازة الاعتيادية للعمل.

– عدم التحيز عند اتخاذ القرارات فعند اتخاذ قرارات التعيين مثلا يجب عدم التحيز ضد بعض الجماعات بحسب القرابة و الجنسية.

*الجانب الاجتماعي في العدالة الإجرائية: "يتعلق هذا الجانب بنوعية المعاملة التي يلقاها العامل من أيدي متخذي القرارات و يتأثر الإحساس بمدى عدالة تلك المعاملات بناحيتين، الأولى بمدى صحة و كفاية المعلومات التي يتلقاها بخصوص تنفيذ القرار، و الثاني يتعلق بالحساسية الاجتماعية أي مدى الإهتمام الذي يلقاه الفرد عند حدوث نتائج غير مرضية في تنفيذ القرارات".⁽¹⁾

و يتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للعامل فرصة لمناقشة الأسس و القواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه، و على هذا الأساس فإن الاعتقاد بوجود عدالة الإجراءات يرتبط بمدى الوفاء، أو الإخلال بمجموعة القواعد.

الإجراءات التالية:

– قاعدة الاستئناف: بمعنى وجود فرص التبديل وتعديل القرارات إذا ما كان مبرر لذلك التعديل، مثلا تعديل هيكل الأجور في حالة زيادة الأسعار، وارتفاع نسبة التضخم في الدولة.

– القاعدة الأخلاقية: أي أن توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة بالمؤسسة.

– قاعدة عدم الانحياز: بمعنى يجب تغلب المصلحة الشخصية على مجريات عملية اتخاذ القرار، حيث أن تفضيل الصالح العام يمثل مرتكزا مهما من مرتكزات العدالة التنظيمية.

⁽¹⁾ جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: مرجع سابق ، ص 179.

– قاعدة التماثل: يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظراً أصحاب العلاقة، وتشير هذه القاعدة إلى أهمية مشاركة العاملين في صياغة اللوائح، أو مناقشة القرارات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر عليهم.

– قاعدة الثقة: يجب أن تتخذ القرارات بناءً على معلومات صحيحة، وسليمة ودقيقة يعبر عن الشفافية و الوضوح.

– قاعدة الانسجام: " يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد في كل الأوقات" (1).

وما يلاحظ على القواعد أنها لا تتمتع بأثقال و أوزان متساوية في أغلب الأحوال، بل أن الأفراد يميلون بصورة انتقائية إل تفضيل قواعد معينة، دون الأخرى وذلك وفقاً لمقتضيات المواقف.

3- عدالة التعاملات:

تمثل العدالة التعاملية مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، و يشير هذا المصطلح أيضا إلى عدالة المعاملة التي يحظى بها العامل لدى الإجراءات الرسمية أو في تفسير هذه الإجراءات، و هي مجموعة من الأفكار و المعتقدات يملك العامل بشأن جودة المعاملة الشخصية التي يحصل عليها من طرف مديره عند سن أو وضع الإجراءات، ومن هذا المنطلق فإن عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقة الشخصية بين الرئيس المباشر و العاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلا، كما أنها تعكس مقدار الاحترام المتبادل بينهما، و غالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء

من العدالة الإجرائية و تتضمن عدالة التعاملات ما يلي:

– "مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، و عدالة التوزيع و عدالة التعاملات

(1) عادل محمد زايد: مرجع سابق، ص 23.

ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.

- تشير عدالة التعاملات إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات التي تصدر من طرف متخذي القرارات.
- عدالة التعامل مع الأفراد العاملين و مراعاة كرامتهم و احترامهم أثناء تطبيق الإجراءات".⁽¹⁾
- تضمن أيضا عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح و تفسير مبررات القرارات و ردود الفعل.
- و تتضمن عدالة التعاملات جانبين أساسيين يتعلقان بمدى إحساس الأفراد العاملين بهذه العدالة و هما:
- معاملة الأفراد العاملين بواسطة الرؤساء أي أن المعاملة تكون من قبل الرئيس أو الرؤساء المباشرين.

- "تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذين يتأثرون بها، فالتبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشأن قراراتها يؤدي إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين".⁽²⁾
- كما أن هناك من يسمي هذا النوع من العدالة التنظيمية بالعدالة التفاعلية و تتكون من أربع أبعاد أساسية: الصدق، الاحترام، الأدب، الثقة بين العاملين و الإدارة و هي تتمثل في مكونين أساسيين هما:
- الحساسية الشخصية: تشير إلى المعاملة العادلة باحترام من جانب الرؤساء للمرؤوسين، و مراعاة مشاعر و كرامة العاملين.
- التفسيرات الإجتماعية: و تعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية و الدقيقة و المهمة التي تساعد في تفسير و تبرير الممارسات الإدارية .

- وتكمن أهمية هذا البعد من العدالة في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، و انخفاض إدراك العاملين لهذا البعد بسبب العديد من النتائج السلبية كانخفاض الرضا الوظيفي.

سادسا: شروط تحقيق العدالة التنظيمية:

⁽¹⁾ مراد رمزي خرموش:مرجع سابق،ص173.

⁽²⁾ عادل محمد زايد:مرجع سابق ، ص29.

لتحقيق العدالة التنظيمية لابد من توفر جملة من الشروط نذكر منها:

- "عدالة الحوافز و كفايتها و الإستمرار في إعطاءها و ارتباطها بدوافع العاملين".⁽¹⁾
- البعد عن العلاقات الشخصية و مراعاة الفروق الفردية و ارتباطها بمجهودات العاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- عدم جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له و لزملائه، ولا يقصد يحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين، و إنما القدرة على الاعتماد على المزاج الإيجابي للفرد مثل الإخلاص و الواجب و العدالة.
- عدم وجود تمييز في المعاملة بين الموظفين.
- "المحافظة على الاستمرار في تطبيق الإجازات بصورة عادلة و غير شخصية".⁽²⁾
- "على المنظمات أن تستخدم معايير التوزيع التي تتلاءم مع طبيعة و خصائص الأفراد العاملين فيها من الأداء و الجهد، الأقدمية، المهارات، صعوبة العمل و نوع و خصائص الوظائف و المتطلبات البيئية (الاجتماعية، القانونية ، الأخلاقية)".⁽³⁾
- ضرورة اتفاق أعضاء المؤسسة (الرؤساء و المرؤوسين) على مجموعة واضحة من الأهداف يعملون من أجل الوصول إلى تحقيقها.
- العدل بين الأفراد و عدم الظلم (أي عدم التفضيل من أجل صلة القرابة).
- ومن شروط تحقيق العدالة أيضا النزاهة حيث أنها صفة يجب أن تكون ملازمة لمتخذ القرار داخل المنظمة.

(1) فيصل حسونة:مرجع سابق، ص 92.

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص 478.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2004 ، ص 167.

- شرط آخر و هو عدم إلحاق الضرر عن قصد بالعاملين من خلال المخادعة و ممارسة الإجبار. باعتبار العدالة التنظيمية ذو أهمية كبيرة داخل المؤسسات، قامت الولايات المتحدة الأمريكية بوضع شروط تحقيقها، هذه الشروط جاءت في صورة قوانين تطبق في جل المؤسسات العمومية بالولايات المتحدة الأمريكية، و التي تتعلق بضرورة توفر عدالة بين العاملين داخل المؤسسات، ففي المادة 7 من قانون الحقوق المدنية لسنة 1964م، حيث حث على منع التمييز بين العاملين على أساس العرق، اللون، الجنس، أو الأصل القومي في كل ما يتعلق بالإجراءات التنظيمية، إلى جانب ذلك تنص بعض القوانين على شروط عدم التمييز من أساس السن و حماية مزايا العاملين الأكبر سنا و تنفيذ هذه الشروط يؤدي بالضرورة إلى تحقيق جو من العدالة التنظيمية داخل المؤسسة. (1)

سابعاً: طرق المحافظة على العدالة و التنظيمية:

على المديرين إتباع طرق فعالة للمحافظة على العدالة، داخل المؤسسة و فيما يلي عرض لأهم السبل للمحافظة على العدالة و هي:

- توخي العدالة في المعاملة مع العاملين و عدم التفريق بينهم.
- العمل على تحقيق العدالة في الرواتب و الأجور.
- توخي العدالة في تقييم الأداء بالاعتماد على معايير واضحة و موضوعية.
- "إعطاء الحقوق كاملة للعاملين". (2)
- التركيز على الثواب و العقاب العادلين بين العاملين.
- ضرورة اختيار الإداريين و العمال على أسس واضحة، تجمع بين الكفاية العلمية و الإدارية، مع مراعاة الجانب الأخلاقي.

(1) روبرت ماتيزو جون جاكسون: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار الشعاع، سوريا، 2009، ص 143-144.

(2) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 253.

- "ضرورة وجود توزيع عادل في الأعباء، الواجبات و الوظائف بين الأفراد من خلال توفير الأعمال المناسبة لكل فرد دون أن يؤدي ذلك إلى وجود مخاطر،و أن لا تتسبب في وقوع الأذى لهم".⁽¹⁾

- تحسين نوعية وجود الإشراف، فعندما تكون العلاقة بين المشرف و العمال علاقة يسودها الإحترام، و يراعي فيها المصالح المشتركة ووجود خطوط اتصال مفتوحة بين الطرفين، فهذا سيزيد الشعور بالعدالة التنظيمية.

- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية، وهذا من خلال إعطاء الحق للعمال و منحهم الفرصة للمشاركة في منح القرارات.

- ضرورة تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها العمال داخل المنظمة، لأنه كلما تأكد الفرد بأنه هناك توافق بين العمال الذين يشتغلون في نفس الوظائف زاد شعوره بالعدالة، و تأكد من أن من يقومون ببذل نفس جهده يحصلون على نفس ما يحصل من مزايا و مكافآت.

ثامنا:تقييم العدالة التنظيمية:

1- إيجابيات العدالة التنظيمية:

إن نقطة النجاح الأولى لكل مؤسسة تكمن في مدى قدرتها على تحقيق نتائج أفضل و أكثر واقعية و قد أكدت العديد من الدراسات على النتائج الإيجابية للعدالة نذكر منها:

• **الولاء التنظيمي** : " لقد بينت الدراسات الحديثة أن إحساس الفرد العامل بالعدالة من خلال أبعادها الثلاث، يؤثر على مستوى الولاء التنظيمي، أي الإرتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه للاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة، فإذا حصل الفرد العامل على العدالة التنظيمية سواء كانت العدالة في التوزيع أو الإجراءات أو المعاملات فإنه يسعى إلى مقارنة هذه العدالة بأداء عمل أو سلوك

⁽¹⁾ السيد محمد جاد الرب:مرجع سابق ، ص 112.

معين مرغوب فيه لدى منظمة خارج الدور المطلوب منه⁽¹⁾. أي أن الولاء التنظيمي نتيجة إيجابية من نتائج العدالة داخل المؤسسة فكلما حصل الفرد على عدالة سواء كانت في المكافآت أو الفرص المتاحة زاد ولائه لهذه المنظمة.

● **ثقة الفرد في نظام تقييم الأداء:** إن الثقة لدى العمال في عنصر مهم و خاصة عندما تكن الثقة متبادلة بينهم و بين رؤسائهم في المنظمة، فتتقو الفرد العامل في عدالة و دقة نظام التقييم المطبق بالمنظمة، و يتحقق ذلك عندما يدرك الفرد أن تقديرات التقييم تتم على أساس الجهد و الأداء و استنادا إلى معايير التقييم، أي العامل عندما تكون ثقته مرتفعة بنظام التقييم يفهم أن هناك عدالة داخل المؤسسة، و أن كل عامل يأخذ حقه بالكامل و ذلك من خلال نتائج التقييم المرضية التي يتلقاها من طرفه مديره.

● **زيادة دافعية الجماعة:** تؤثر العدالة التنظيمية على روح الفريق العمل و الجماعة، و هذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد العامل لزيادة مكافآت و عوائد الجماعة، إن عدالة الإجراءات و التعاملات تعتبر من وسائل تشجيع روح الفريق أو الجماعة، لأن الإجراءات العادلة و المعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد العامل على أن الجماعة تقدر كل عضو فيها أي أنه كلما زادت دافعية الجماعة كلما أدى ذلك إلى وجود عدالة بين أعضائها و هذا من شأنه أن يؤدي إرتفاع درجة الولاء للجماعة من قبل أعضائها.

● **أداء العمل:** يمكن أن تؤثر العدالة التنظيمية على كمية و نوعية الأداء، حيث أن شعور الفرد العامل بعد الإنصاف يولد لديه شعور بالتوتر يحاول إزالته، وذلك يؤثر على أدائه في العامل من حيث الكم و النوع، أو يكثر من التأخر عن العمل، أو يتغيب عن العمل أحيانا كما يؤثر على حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، أي أنه على العامل أن يعلم أن هناك عدالة تنظيمية من أجل تحسين أدائه و تقادي الوقوع في المشاكل سألقة الذكر مما يؤدي به إلى الزيادة في المردودية و الأرباحية و تحقيق أهدافه و أهداف منظمته.

(1) قاسم نايف علوان: مرجع سابق ص 61.

2- سلبات اللادعالة التنظيمية:

إذا كان المدراء بالمنظمة يطمحون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية، فلا بد من وجود عدالة تنظيمية، و لهذا فعدم توفر عدالة تنظيمية قد يعرقل طموحهم هذا، إذ سيواجهون تصرفات و سلوكيات عديدة من طرف العاملين جراء غياب العدالة التنظيمية، و نذكر من سلبات اللادعالة ما يلي:

- "شعور الأفراد باللاعدالة سيؤدي بهم إلى الامتناع عن العطاء و التمييز في الأداء و خدمة المؤسسة".⁽¹⁾

- يؤدي شعور الأفراد باللاعدالة أيضا إلى انخفاض الإنتاجية و عدم اهتمام العاملين بتحقيق الجودة.

- "ارتفاع نسبة الإنسحاب من العمل أي عندما يشعر العامل بعدم و جود عدالة في عمله فإنه دائما يبحث عن أية وسيلة يبعده عن تلك المؤسسة، و يتجسد هذا الإنسحاب في صورة الغياب المتعمد و إهمال جوانب العمل، عدم تنفيذ الأوامر".⁽²⁾

- يؤدي عدم وجود عدالة تنظيمية في المؤسسة إلى ترك العمل لدى بعض العمال، وهذا الجانب السلبي يكون لدى العمال ذوي كفاءات و قدرات عالية لأن الفرد يكتسب خبرة و مهارات عالية دائما بحسب النقص عندما يهمل أو لا يجازى عن العمل الذي يقدمه لأن هؤلاء الأفراد يجب أن يتلقوا الإهتمام من أجل إظهار و إبراز مهاراتهم و قدراتهم.

و من هذا المنطلق فإن إدارة المنظمة يجب أن تسعى بصفة دائمة إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة تفاديا للنتائج السلبية للادعالة و لسلوك العاملين و تدعيما للسلوكيات الإيجابية للسلوك التنظيمي، لأن في بعض الأحيان يؤدي الشعور باللاعدالة إلى سلوك إيجابي أو ردود فعل إيجابية، مثل محاولة تحسين الأداء و التطور النفسي و إثبات الذات .

تاسعا: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية:

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار وائل، ط 5، الأردن، 2009، ص 68 .

(2) راوية حسن: مرجع سابق ص 117 .

بالرغم من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة إلا أن قدرتها على تحقيق دورها يتأثر إلى حد كبير بمدى إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، و يكمن دورها في تحقيق العدالة من خلال ممارستها لوظائفها على أحسن وجه، وسوف نقيس دورها من خلال وظيفة الاستقطاب الأجور و الحوافز، و التدريب و تقييم الأداء.

1- عدالة الاستقطاب:

يعتبر الاستقطاب الركيزة الأساسية لإدارة القوى البشرية للمنظمات، و هو الذي يضمن تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات العالية لإختيار أفضل لشغل الوظائف الشاغرة و من بين الجوانب الأساسية لعملية الإستقطاب:

*"خصائص الوظائف الشاغرة.

* خصائص طلب الوظيفة.

* اختيار الوظيفة.

* مواصفات القائم على الإستقطاب

* مصادر الإستقطاب".⁽¹⁾

و لتحقيق عدالة الاستقطاب يجب مراعاة الجوانب السابقة الذكر لأن أي خلل أو تلاعب في جانب

من الجوانب سيؤدي إلى اللاعدالة في وظيفة الاستقطاب، و يتأثر إختيار الأفراد بثلاث متغيرات هي:

– سياسة الأفراد في المنظمة التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية و شروط شغلها.

– تأثير مصادر الإستقطاب على اختيار المترشحين لشغال الوظيفة.

– "تأثير القائمين على عملية الإستقطاب على اختيار المرشحين".⁽¹⁾

⁽¹⁾ عادل محمد زايد:مرجع سابق ، ص161.

⁽¹⁾ عادل محمد زايد: مرجع سابق ص 161.

إن جودة عملية الاستقطاب تتوقف إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين، و الاستقطاب بمصدره الداخلي و الخارجي يساعد المنظمة على اختيار الأفراد المناسبين.

و على المنظمة اقتصار المصدر الداخلي للاستقطاب من أجل تحقيق العدالة الداخلية بين الأفراد، و كذلك تقوم باستعمال المصدر الخارجي لتحقيق العدالة الخارجية و منح الفرصة للأفراد و كفاءات المرشحين لطلب الوظيفة، و تطبيق الاستقطاب الخارجي بكثرة في بعض الأحيان يؤدي إلى شعور العاملين بلا عدالة خاصة في المناصب الإدارية، لأن الكثير منهم يسعى إلى الترقية و التقدم الوظيفي، و تطوير مهاراته و كفاءاته في درجات أعلى، و تتحقق عدالة الاستقطاب بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، أي كل فرد يشغل الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته و كفاءاته المهنية و العملية.

2- عدالة الأجور و الحوافز:

يمثل عامل الأجر عاملاً مشتركاً بين مجال جذب العاملة و مجال الإحتفاظ بها، و يعد أهم الخصائص الوظيفية.

إن الخاصية الأساسية لنظم الأجور و الحوافز لا تشمل فقط عناصر الأجور و الحوافز، إن عدالة الإجراءات يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على إحساس العاملين بالرضا عن سياسات الأجور و المكافآت في المنظمات و في نفس الاتجاه يؤكد كل من "Kerr and slocum" أن نظم المكافآت ما هي إلا تعبير صادر عن قيم و معتقدات المنظمة بالنسبة للعدالة التنظيمية، و تعترض نظرية العدالة أن رد الفعل يقوم بالمقارنة بين الأجر المدفوع له و لعامل آخر يقوم ببذل نفس الجهد، وكذلك بالمقارنة مع أجر مدفوع لعامل في منظمة أخرى.

"ويركز كذلك العامل على العدالة في الحوافز لأن الحافز يمثل له الدافع الذي يدفعه إلى الزيادة في

الأداء و الجهد".⁽¹⁾

بما أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن عملية وضع نظام الأجور و الحوافز فعليها أن تقوم بوضعها بشكل عادل و موضعي لأن العامل سيركز على من قام بوضع هذا النظام من أجل تحديد مدى عدالته في وضعه.

3-عدالة التدريب:

يلقي نشاط التدريب اهتماما كبيرا في المنظمات الحديثة نتيجة أهمية الدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وذلك باعتبارها تساعد القوى البشرية على اكتساب المهارات و المعارف و القدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب، و تبرز أهمية عملية التدريب في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين، و الذي يؤدي بدوره إلى زيادة إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، و يجب على المنظمة أن تتحاشى استخدام البرنامج التدريبي لمصلحة ما لأن هذا يؤدي إلى شعور العاملين باللاعادلة داخل المنظمة.

إن برامج التدريب التي تفيذ الفرد و المنظمة، هذه البرامج تحقق درجة عالية من العدالة التنظيمية، لأن البرامج التدريبية التي تفيذ الفرد و المنظمة ستؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا، أي أن تحقيق العدالة التنظيمية.

3- عدالة تقييم الأداء:

تعد نظم تقييم الأداء أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي لها دور كبير في تحقيق

(1) عادل محمد زايد:مرجع سابق، ص162.

ماهية العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية و يمثل الشكل التالي نتائج مخاطر عملية تقييم الأداء في تحقيق العدالة حيث تتوقف نتائج تقييم الأداء على تفاعل كل من رأي المدير في مستوى أداء الفرد و حقيقة أدائه، كما هو واضح في هذا الشكل يمكن التفرقة بين أربع حالات أساسية هي:

الشكل رقم 2: يوضح حالات نتائج تقييم الأداء:

لا يرقى	يرقى
الحالة الثانية قرار تقييم لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الفرد	الحالة الأولى قرار التقييم يحقق العدالة التنظيمية
الحالة الرابعة قرار تقييم الأداء يحقق العدالة التنظيمية	الحالة الثالثة قرار تقييم الأداء لا يحقق العدالة التنظيمية من وجهة نظر الزملاء و المنظمة
	يرقى
	الحقيقة
	لا يرقى

المصدر: عادل محمد زيد: مرجع سابق، ص 173.

الحالة الأولى: تعكس نتائج تقييم المدير النتيجة الأساسية التي توصل إليها المدير مع حقيقة و مستوى أداء الفرد.

الحالة الثانية: تعكس الواقع الفعلي لمستوى أداء الفرد، و يحدث ذلك في الحالات التي يحصل فيها الفرد على تقديم أقل مما يستحق، و غالبا ما ينشأ عن هذا الموقف الكثير من الخلافات و الصراعات و ربما القضايا الإنتاجية مما يؤدي إلى تدهور إنتاجية الفرد.

الحالة الثالثة: هذه الحالة تؤدي إلى شعور الزملاء بالأشياء و عدم الثقة في الإدارة، وغالبا ما تحدث هذه الظاهرة في الحالات التي تتميز فيها عملية تقييم الأداء بالمجاملة أو عندما تتدخل شبكات الاتصالات غير الرسمية لغرض واقع غير حقيقي، غير أنها في النهاية تحقق نتائج سلبية.

الحالة الرابعة: "هي تشبه الحالة الأولى، حيث يكون قرار المدير متطابق تماما مع طبيعة مستوى أداء الفرد".⁽¹⁾

و ينتج عن نظام أداء العاملين تغيير شامل في كافة النظم الإدارية الأخرى كالترتيب و التحفيز بالنسبة للعاملين فالعديد من المؤشرات تشير إلى أن هناك علاقة بين عدالة نظم تقييم الأداء المتبعة، و إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مما يؤثر بشكل إيجابي على سلوك العاملين داخل المنظمة و يزيد من دافعيتهم للعمل.

و لتحقيق العدالة التنظيمية يجب أن تتسم عملية إدارة الأداء بالخطوات السليمة و الصحيحة و أن لا يكون هناك تقييم بالمحاباة بين العاملين لأن هذا سيؤدي إلى توليد الخلافات و الصراع و الشعور باللاعادلة، و لهذا على المنظمة أن تكون عادلة في تقييم أداء العاملين بها من أجل كسب ولائهم و رضاهم عن العمل و زيادة دافعيتهم في أداء أعمالهم على أكمل وجه و هذا لتحقيق أكبر قدر من الربح و الإنتاج.

و بصفة عامة فلا بد على إدارة الموارد البشرية من لعب دور حارس لهذه القيمة الأخلاقية، و تجسيدها على أرض واقع المؤسسة، بإعتبارها طرفا مهما في تحقيقها، وهذا لن يكون إلا عن طريق ممارسة العدالة و اللامحابات في كل الوظائف التي تقوم بها و هذا من أجل تحقيق الاستقرار و الاستمرار للمؤسسات.

⁽¹⁾ عادل محمد زايد: مرجع سابق ص 174.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض مختلف العناصر الملمة بمتغير العدالة التنظيمية بدءاً من أهميتها وأبعادها وأشكالها، إنتهاءً في الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق العدالة من خلال الوظائف التي تقوم بها كتحقيق الأداء، الاستقطاب، الأجور، التدريب.... الخ.

وعلى كل مؤسسة لكي تحقق العدل والمساواة عليها التركيز على أدق التفاصيل المتعلقة بالعدالة التنظيمية لأنها موضوع مهم وحساس خاصة لدى العمال لأن العامل إذ لم يحس بوجود العدالة داخل المؤسسة سيكون شعوره سلبياً اتجاهها مما يؤدي به إلى لا مبالاة بما يجري داخلها.

الجانب الميداني

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات .

ثالثاً: منهج الدراسة.

رابعاً: مجتمع الدراسة.

خامساً: أساليب التحليل.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

باعتبار الإجراءات المنهجية هي مجموعة من الأساليب والأدوات العلمية في دراسة مشكلة علمية وهي امتداد للفصول النظرية ، حيث احتوى هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا ونذكرها :

مجالات الدراسة من مجال جغرافي ، مجال زمني والمجال البشري والعينة التي تم اختبارها بناء على ما يتطلبه البحث .

إضافة إلى مجموعة من الأدوات التي اعتمدها في جمع البيانات والمعلومات كالملاحظة ، المقابلة و الإستمارة والسجلات والوثائق اعتمادا على الأسلوب الكمي والكيفي بالإضافة إلى المنهج المستخدم ولابد أن يكون ملائم لطبيعة الدراسة .

أولاً: مجالات الدراسة:

مما لا شك فيه أن التعرف على مجال الدراسة أمر ضروري ونقطة أساسية في البحث الاجتماعي حيث أنه كلما دققنا في تحديد مجالات الدراسة كان بإمكاننا مواجهة الصعوبة القائمة في البحث، كما يعرف على ذلك لمجال الدراسة أهمية أثناء الدراسة الميدانية، كما يجمع أغلب المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن مجالات الدراسة ثلاثة وهي المجال: المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

1-المجال الجغرافي:

نقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني للبحث الميداني، أي بالتحديد المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية : بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC هي مؤسسة إنتاجية وتجارية تقع في المنطقة الصناعية- أولاد صالح- الطاهير، تقع على بعد 15 كلم من الجنوب الشرقي لولاية جيجل و3 كلم من الشمال الغربي لدائرة الطاهير، وتوجد بالقرب من مطار فرحات عباس وميناء جن جن وخط السكة الحديدية والطريق الوطني رقم 43 .

شرع في إنجاز هذه المؤسسة سنة 1996م، وكانت بداية نشاطها في 15 أكتوبر 1997م، وهي تتربع على مساحة إجمالية قدرها 1 هكتار منها 3200م للبنايات والمنشآت ، ومرت المؤسسة بعدة مراحل تطويرية حيث كانت تنتج في بداية نشاطها 300م في اليوم إلى أن وصل إنتاجها حالياً 358413م سنوياً وتحتل المرتبة محلياً بدون منافس والرتبة العاشرة وطنياً.

2-المجال البشري:

يتمثل في عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة التي تم فيها إجراء الدراسة الميدانية وهي بالضبط في مؤسسة التضامن من إنتاج البلاط والمونوكوش SNC.

حيث بلغ عدد عمالها 90 عامل موزعين على الإدارة و ورشات الإنتاج كالآتي:

الأمانة ، دائرة الإعلام الآلي ، أمن الشركة ، دائرة المحاسبة والمالية ، دائرة التسويق ، الدائرة الإدارية
دائرة الإنتاج والصيانة ، حيث تنقسم إلى ثلاث فرق تعمل بالتناوب لمدة 08 ساعات:

*الفرقة الأولى : من 06 صباحا إلى 14 زوالا.

*الفرقة الثانية : من 14 زوالا إلى 22 ليلا .

*الفرقة الثالثة : من 22 ليلا إلى 06 صباحا .

3-المجال الزمني:

هي المدة المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة حيث استغرقت حوالي 06 أشهر تقريبا، بدءا بجمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية للموضوع، حيث قمنا بوضع إطار تصوري نظري لموضوع بحثنا وذلك في شهر جانفي، ثم استمرت هذه العملية وصولا إلى الإشكالية ، وتزامن نهاية الجانب النظري للدراسة في شهر أفريل، تم الشروع في الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC، وذلك عبر مراحل زمنية وهي:

المرحلة الأولى: كانت يوم 25 مارس 2015م قمنا بزيارة استطلاعية إلى مؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش، وذلك في الساعة العاشرة صباحا (10:00) ، قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل لنا إجراء دراستنا في إدارة المؤسسة، حيث تم الموافقة على إجراء الدراسة بكل سهولة ورضا تام.

المرحلة الثانية: يوم 29 مارس 2015م إذ قمنا بزيارة ثانية وذلك في الفترة المسائية توجهنا إلى قسم الاستقبال والتوجيه من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمجال الدراسي المتمثل في المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني لمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC.

المرحلة الثالثة: كانت يوم 5 أفريل 2015م قمنا بزيارة ثالثة للمؤسسة وذلك في الفترة الصباحية، قمنا فيها بتوزيع الاستمارة التجريبية على بعض العمال ، لمعرفة مدى استجابة المبحوثين لها . وفي يوم 6 أفريل 2015م قمنا باسترجاع الإستمارة التجريبية .

المرحلة الرابعة: كانت يوم 15 أبريل 2015، قمنا بتوزيع الإستمارة النهائية على المبحوثين، حيث وزعنا 90 استمارة، أي على كل عمال مؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC حيث قمنا بجمعها في فترات مختلفة 19 و22 أبريل 2015 .

ثانياً: أدوات جمع البيانات:

وهي تلك الأدوات التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، فكل باحث يستطيع استخدام عدد من الأدوات، وذلك لسد قصور إحداها، وأيضاً للتمكن من دراسة الظاهرة بطريقة علمية ومن كافة الجوانب.

ولذلك تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة، المقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق.

1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة إحدى أدوات جمع البيانات، وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاستمارة والمقابلة، وذلك من خلال تسجيل ما يلاحظه الباحث سواء كان كلاماً أو سلوكاً أو إشارات أو غير ذلك من المبحوثين الذي تم اختيارهم لعينة البحث. يمكن القول أنها مكملّة للأدوات الأخرى.

إذن فالملاحظة: "هي وسيلة يستخدمها الإنسان أو الباحث في اكتسابه لخبراته ومعلوماته، فنجمع خبراتنا من خلال ما نشاهده، أو نسمع عنه، ولكن الباحث حين يلاحظ فإنه يتبع منها ما يعيننا يجعل من ملاحظاته أساساً لمعرفة واعية أو فهم دقيقاً لظاهرة معينة"⁽¹⁾.

ومنه فقد تم في دراستنا استخدام الملاحظة البسيطة باعتبارها إحدى أنواع الملاحظة، أي بدون مشاركة وقد تم تسجيل ما يلي:

- استقبال جيد و تواضع من قبل أعضاء المؤسسة .

(1) دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، 2012، ص124.

- نظافة المكاتب، وقاعات الانتظار.
- توحيد اللباس بين عمالها.
- ما يمكن القول أن المؤسسة لم توفر الحوافز الوقائية للعمال.

2-المقابلة:

تعتبر أداة هامة للحصول على المعلومات من خلال مصادرها البشرية وتستخدم في مجالات متعددة كاختيار الموظفين ويشيع استخدامها حين يكون للبيانات صلة وثيقة بآراء الأفراد، أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين، كما تصلح المقابلة لجمع المعلومات عن مواقف ماضية أو مستقبلية يصعب فيها استخدام الملاحظة.

-تعرف المقابلة على أنها "وسيلة تقوم على حوار أو حديث لفظي بين الباحث والمبحوث، ويكون هذا الحوار منظما وفي أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي، كما يتضمن نقاط محددة تقود عملية إجراء المقابلة".⁽¹⁾

3-الاستمارة.

تعتبر الاستمارة من أهم الوسائل والأدوات شيوعا في جمع المعلومات في البحوث الاجتماعية، حيث تتعدد النتائج المتحصل عليها وفق ما تحتويه الاستمارة وهي تعرف على أنها "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف".⁽²⁾

ومن خلال ما قمنا به عند صياغة أسئلة الاستمارة، تم وضع أسئلة مبدئية ومحاولة منا تعكس الانشغالات الجوهرية للإشكالية، ثم قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف، ثم انتقلنا إلى مرحلة عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين لتحكيمها منهجيا، محاولة منا التقليل من أخطاء الاستمارة وتجنب الأسئلة المعقدة

(1) فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999، ص 191.

(2) رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 182.

الخ ، فبعد عرض الاستمارة على 05 أساتذة محكمين ، ثم قمنا بحساب صدق الاستمارة وذلك بإتباع المعادلة $\frac{n_1-n_2}{n}$ المعادلة التالية والمتمثلة في معادلة لوشيه التي تستخدم لحساب معامل صدق كل بند، حيث:

n_1 هي عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس
 n_2 هي عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس.

$$\frac{4-1}{5}=0.60$$

كما قمنا بحساب ثبات هذه الاستمارة باستعمال معادلة ألفا كرونباخ التي تصلح في حالة الاستبيانات ذات الاختيار المتعدد وصغتها:

$$R = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum S^2_{items}}{S^2_{total}} \right)$$

حيث: N هي عدد البنود .

$N - 1$ عدد الأفراد.

$\sum S^2_{items}$ تباين البنود.

S^2_{total} التباين الكلي.

و الجدول التالي يوضح قيم تبايناتها:

البنود	قيم تبايناتها	البنود	قيم تبايناتها	البنود	قيم تبايناتها
1	0.25	9	0.35	17	0.59
2	0.22	10	0.60	18	0.46
3	0.35	11	0.47	19	0.57
4	0.35	12	0.26	20	0.48

0.33	21	0.47	13	1.44	5
0.67	22	0.34	14	1.25	6
0.91	23	0.76	15	0.22	7
0.37	24	0.94	16	0.76	8

(مصدر شخصي)

و بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ سألقة الذكر تم الحصول على قيمة ثبات مساوية ل 0.63 و عليه يتضح أن هذا الاستبيان ذو ثبات عالي.

و لحساب صدق هذا الاستبيان نقوم بجذر قيمة معامل الثبات فنحصل على قيمة صدق مساوية ل 0.79 وبما أن هذه القيمة أكبر من 0.60 و يمكن القول أن هذا الاستبيان قابل للقياس.

وبعد اختبار استمارة البحث عمليا على مجموعة من المبحوثين، من أجل التأكد من صحتها ودرجة قبول المبحوثين الإجابة على الأسئلة المطروحة، وعليه خضعت الاستمارة إلى بعض التعديلات ،حيث توصلنا إلى صياغة الاستمارة النهائية التي تضمنت 34سؤال ،كانت موزعة حسب فرضيات الموضوع إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية: والتي تتضمن (الجنس، السن،الخ) وذلك من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 06.
- المحور الثاني: ويتضمن القوانين والالتزام ، وذلك من خلال السؤال رقم 07 إلى السؤال رقم 16.
- المحور الثالث: ويتضمن الإشراف و الفروق الفردية وذلك من خلال السؤال 17 إلى السؤال 24.
- المحور الرابع: ويتضمن القيادة و تكافؤ الفرص وذلك من خلال السؤال 25 إلى السؤال 34.

4- السجلات والوثائق:

إن السجلات والوثائق تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات والمعلومات لما لها من أهمية في إثراء البحث العلمي، وفي دراستنا هذه قمنا باستعمالها لجمع البيانات الخاصة بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC ن وقد كانت الاستفادة من هذه السجلات والوثائق في الإطلاع على: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والفروع والوحدات المكونة للإدارة ، كما أطلعنا على تاريخ إنشاء هذه المؤسسة وموقعها الجغرافي، والعدد الحقيقي للعمال ومساحة المؤسسة.

ثالثا: منهج الدراسة:

إن البحث العلمي ليس اجتهاد الباحث، على حسب موهبته العلمية، أو قدرته الواسعة على الإطلاع رغم أهمية ذلك، وإنما أصبح من الضروري الالتزام بمنهج معين، حتى تكون دراستنا علمية لا بد أن تحتوي على منهج معين تبنى عليه الدراسة، أو البحث، ونوع المنهج يتحدد وفقا لنوع الدراسة أو الظاهرة المراد دراستها.

إن المقصود بالمنهج هو ذلك "الأسلوب أو الطريقة التي يعتمدها الباحث قصد وصوله إلى المعلومات والحصول عليها وذلك بطريقة علمية موضوعية مناسبة".⁽¹⁾

وباعتبار المنهج الوصفي من أهم المناهج في العلوم الاجتماعية ، حيث تم الاعتماد عليه في دراستنا، باعتباره أسلوب من أساليب التحليل، وطريقة لوصف الظواهر المراد دراستها من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي تم التوصل إليها على أشكال رقمية، وهذا ما قمنا نحن به بإتباع المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل. لصغر مجتمع الدراسة.

(1) محجوب عطية الفائدي: طرق البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، جامعة عمر المختار، 1994، د ب، ص 23.

رابعاً: مجتمع الدراسة:

تعد مرحلة اختيار العينة إحدى أعقد الخطوات المنهجية لارتباطها بمسألة الدقة والموضوعية وتستخدم في العلوم الاجتماعية اقتصاداً للجهود والوقت والتكلفة، كما أن نتائجها لا تختلف كثيراً عن نتائج المسح الشامل، وتعرف العينة على أنها: "مجموعة فرعية من عناصر بحث معين"⁽¹⁾.

بداية قمنا بالمسح الشامل وذلك بسبب صغر مجتمع البحث والذي يتكون من 90 عامل وبعد توزيعنا للإستمارة ، تعاونوا معنا 87 مفردة فقط في حين سقطت 3 مفردات وهذا راجع لأسباب:

- طبيعة العمل الذي يقوم على المناوبة في الليل والنهار.
- عدم رغبة بعض العمال في التعاون معنا.
- أو يمكن أن يكونوا في عطل وإجازات.

خامساً: أساليب التحليل:

اعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل كما هو معروف في جميع الدراسات وهما:

1-الأسلوب الكمي: هو الأسلوب الذي يعتمد على النسب المئوية في الكشف عن فرضيات الدراسة أي يعمل على تكيم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استمارة البحث، فهو الأسلوب الذي يعني تكيم البيانات وجعلها نسب، ووضعها في جداول، ومن خلال هذه الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.

- معامل ارتباط ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات الاستبيان

2-الأسلوب الكيفي: والذي يعني بتحليل البيانات وتفسيرها، أي عن طريق عرض النتائج، وتفسير المعطيات الكمية، وذلك بهدف اختيار صحة الفرضيات المطروحة من عدمها.

(1) موريس أتدريس: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، ط2، د ب، 2004، ص301.

خلاصة الفصل:

إن كل هذه الخطوات والإجراءات سابقة الذكر، لا يمكن لأي باحث تجاوزها أو تجاهلها، فهي التي تساعد على الإلمام التام بالموضوع محل الدراسة من خلال المعطيات التي يجمعها من الواقع، كما أنها تساعد الباحث على التحقق من الفرضيات المصاغة أو بطلانها في فصل تحليل البيانات.

الفصل السادس: تكميم وتحليل المعطيات الميدانية ونتائج

الدراسة.

تمهيد.

أولاً: تكميم وتحليل البيانات.

ثانياً: نتائج الدراسة.

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

توصيات واقتراحات.

خلاصة الفصل.

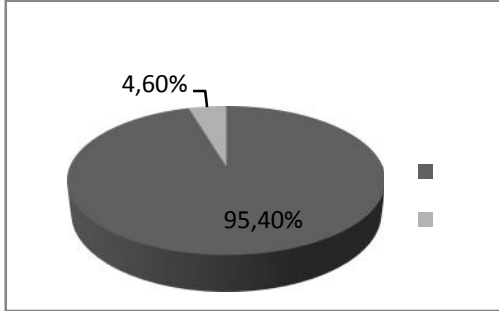
تمهيد:

في هذا الفصل سيتم التطرق إلى مرحلة أساسية وهامة في بحثنا هذا بصفة خاصة وكذلك البحث العلمي بصفة عامة والتي تسمى بمرحلة جمع، تفريغ، تحليل، وتفسير البيانات، والتي سيتم في ضوءها جمع البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة، ثم تبويبها في جداول قصد تكميمها من جهة وتحليلها و تفسيرها من جهة أخرى وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة وهذا هو المغزى من بحثنا أساساً.

أولاً: جمع و تحليل بيانات الدراسة

المحور الأول:البيانات الشخصية:

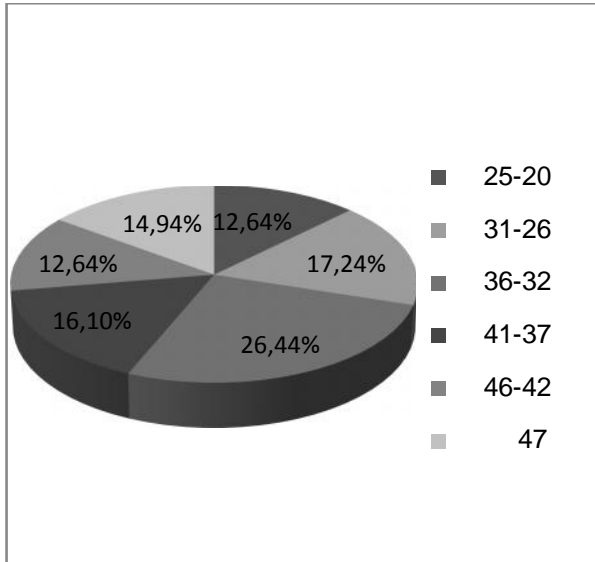
الجدول رقم(1):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



العينة	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	83	95.40%
أنثى	4	4.60%
المجموع	87	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 95.40% هم ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل الممارس على أساس المناوبة نهارا وليلا ، ولكون هذا العمل يتناسب مع الرجال مناسب للجهد العضلي ، و ما يعادل نسبة 4.60% فهي تمثل نسبة الإناث متواجدة في الأعمال الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم.

الجدول رقم(2):يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

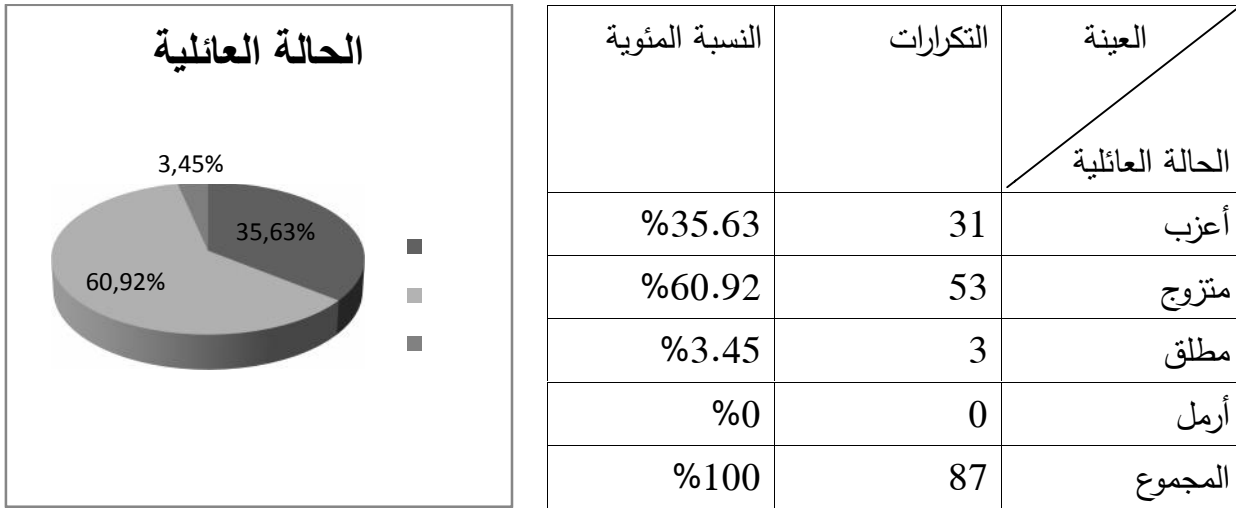


العينة	التكرارات	النسبة المئوية
السن		
من 20 إلى 25 سنة	11	12.64%
من 26 إلى 31 سنة	15	17.24%
من 32 إلى 36 سنة	23	26.44%
من 37 إلى 41 سنة	14	16.10%
من 42 إلى 46 سنة	11	12.64%
47 سنة فما فوق	13	14.94%
المجموع	87	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26.44% من المبحوثين تمثل الفئة العمرية من 32-36 سنة دليل على نوع العمل يتطلب جهد عضلي وشدة التركيز وكذلك يرجع ذلك إلى المناوبة الليلية في

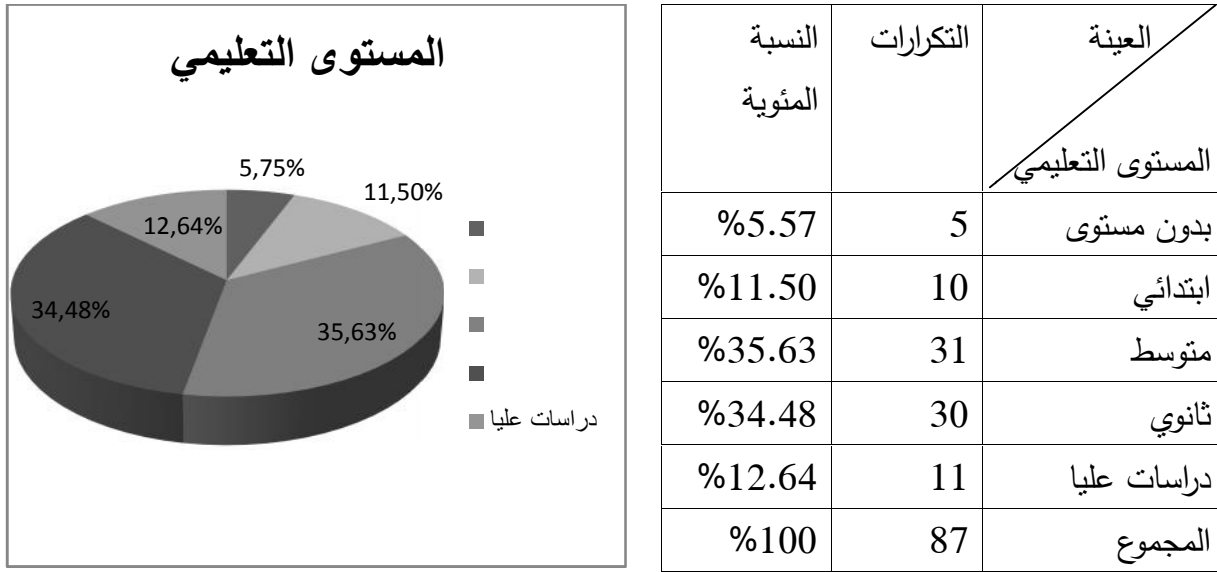
العمل ، وهذا ما يحتاج إلى القدرة التحمل.،تليها نسبة 17.24% التي تمثل الفئة العمرية من 26- 31 سنة كما أن نسبة 16.10% سجلت في الفئة التي يتراوح سنها من 37- 41 ، ثم نسبة 14.94% التي تمثل الفئة العمرية من 47 سنة فما فوق وهذا راجع إلى أن المؤسسة ذات طابع إنتاجي لذلك لا تتطلب تشغيل نسبة كبيرة من الأفراد عمرهم فوق 47 سنة فما فوق من أجل إكساب الخبرة لعمالها الجدد، حيث أن نسبة 12.64% تمثل الفئتين العمريتين من 20- 25 سنة و42- 46 سنة.

الجدول رقم(3):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



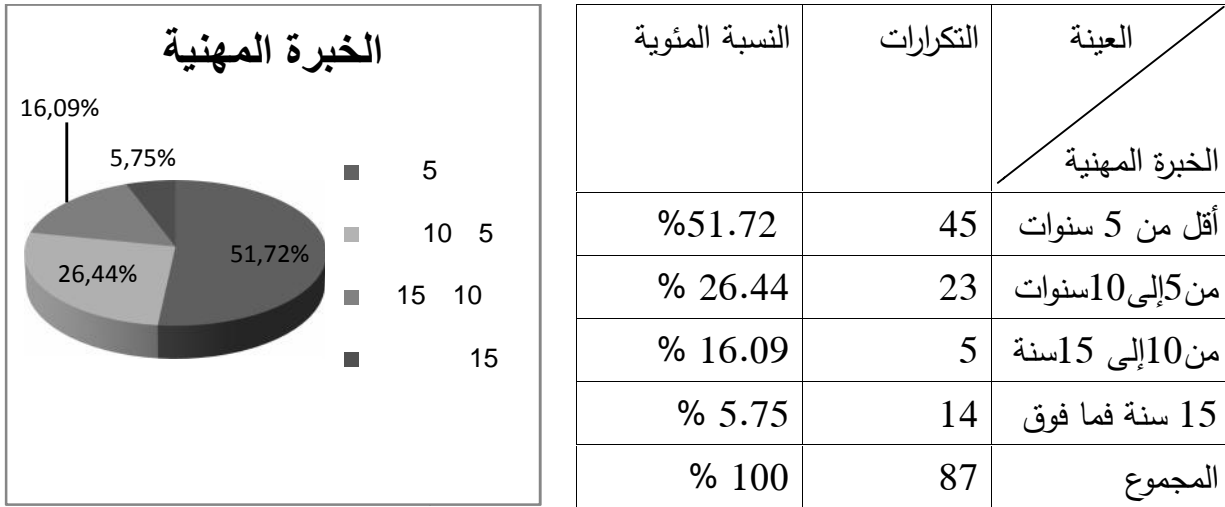
توضح بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 60.92% من أفراد العينة متزوجون ، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون معظم أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 32- 47 سنة وهو السن الذي يكون فيه غالبية الأفراد متزوجين أو مقبلين على الزواج ، وهذا يدل على أن أكثر من نصف أفراد العينة يعيشون في جو من الاستقرار ثم تليها نسبة 35.63% عزاب أما نسبة المطلقين فقدرت ب3.45% العائلي ، أما فيما يخص نسبة أفراد العينة العزاب فهم يمثلون الفئة الفتية التي تتراوح أعمارهم ما بين 20- 25 سنة.

الجدول رقم(4):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



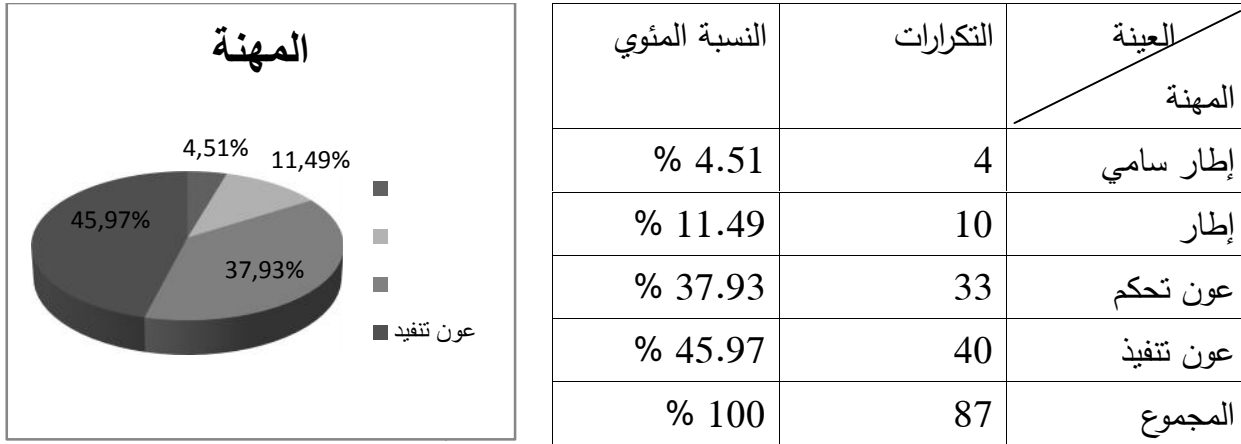
من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 35.63% و 34.48% من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط و ثانوي وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة لكونها تعتمد على الجهد العضلي وهم أكثرهم عمال تنفيذ وأعاون تحكم ن ما يدل على تنوع الأعمال والأنشطة التنفيذية ، كما أن انخفاض نسبة المستوى التعليمي الجامعي وتقدر نسبتهم 12.64% يدل على أن هناك مناصب حساسة تتطلب مستوى وشهادات عليا ، لذلك نقل نسبتهم لكون المؤسسة صناعية وإنتاجية تتطلب التوفر على عمال تنفيذ من أجل القيام بالمهام الموكولة إليهم.، وتليها نسبة 11.50% ذوي المستوى الإبتدائي ثم عمال بدون مستوى وتمثل نسبتهم 5.75% راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهد عضلي وليس جهد فكري.

الجدول رقم(5):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المبحوثين والمقدرة بـ 51.72% خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات هذا يدل على أن المؤسسة حديثة التعمير وتقوم بعملية استقطاب كلما أتاحت لها الفرصة وأن أغلب المبحوثين لا يملكون خبرة مهنية طويلة ويعود ذلك للفئة العمرية السائدة بالمؤسسة والتي تتراوح من 32-36 سنة والتي تضم عمال حديثي التوظيف وعليه أغلب المبحوثين لا يملكون ثقافة قانونية حول نظام العمل ما يجعل منهم عرضة لبعض المشاكل التنظيمية مقارنة بالعمال الذين يحوزون على أقدمية في العمل، ثم تليها نسبة 26.44% تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات ، وبعدها نسبة 16.09% التي تمثل الخبرة المهنية من 10-15 سنة و 5.75% تتراوح خبرتهم من 15 فما فوق وهذا راجع إلى أن المؤسسة تحتفظ بدوي الخبرات المهنية بنسب قليلة لتستعين بهم في بعض الأعمال وتوجيه العمال الجدد.

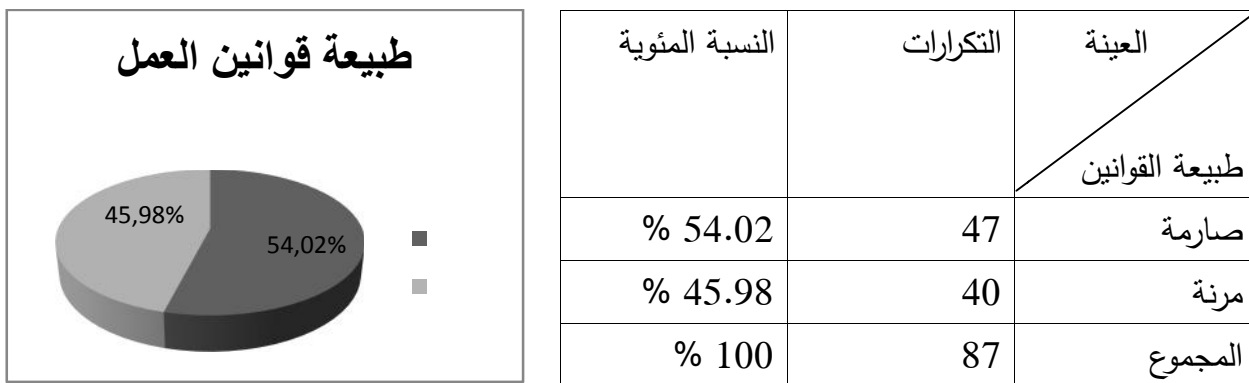
الجدول رقم(6):يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة



يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 45.97% يشغلون مهنة عون تنفيذ وهذا راجع أنهم يتلقون الأوامر والتوجيهات ويرتبط هذا بالمستوى التعليمي الذي لايسمح لهم بشغل مناصب إدارية ونشاط المؤسسة وهذا ما أكدته الملاحظات خلال دراستنا الميدانية كون المؤسسة صغيرة الحجم ذات طابع إنتاجي ولها إطارات محدودة ، وتليها نسبة 37.93% منهم يشغلون مناصب أعوان تحكم ، أما نسبة 11.49% تمثل الإطارات داخل المؤسسة ، وبعدها نسبة 4.51% من المبحوثين يشغلون مناصب إدارية حساسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة خاص والتوظيف فيها يكون على أساس القرابة والمحابة.

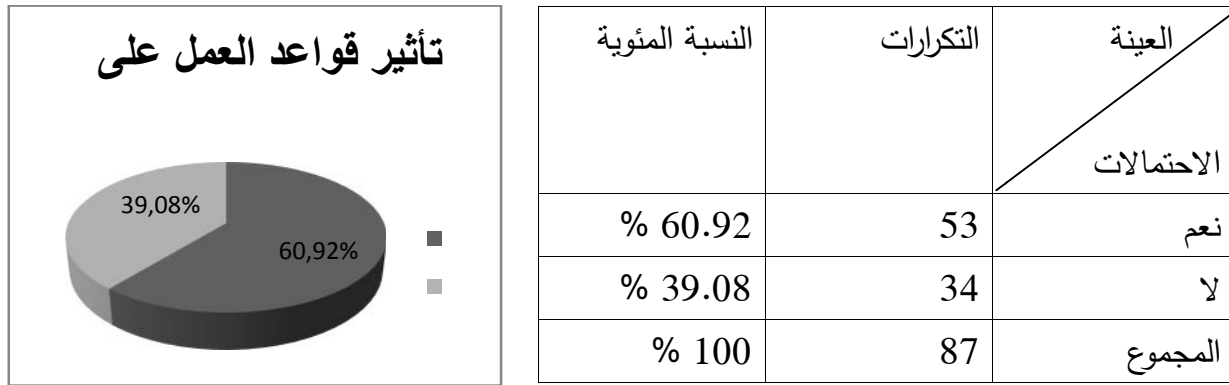
المحور الثاني: القوانين في المؤسسة والالتزام:

الجدول رقم(7):يوضح طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.02% من المبحوثين أكدوا أن هناك صرامة في القوانين داخل المؤسسة وهذا راجع إلى أن كل فرد يقوم بعمله لكون العمل حساس ويستدعي التركيز وعدم الوقوع في الأخطاء و الانصياع للأوامر وأخذها بعين الإعتبار حتى لا يكونوا عرضة للعقاب ، في حين أن نسبة 45.98 % ترى أن طبيعة القوانين مرنة وهذا راجع إلى إختلاف نظرة العمال إلى القوانين ومدى استيعابهم لها وبما أن النسب متقاربة نوعا ما يمكن القول أنه ليس هناك نظام قانوني واضح تعتمد عليه المؤسسة.

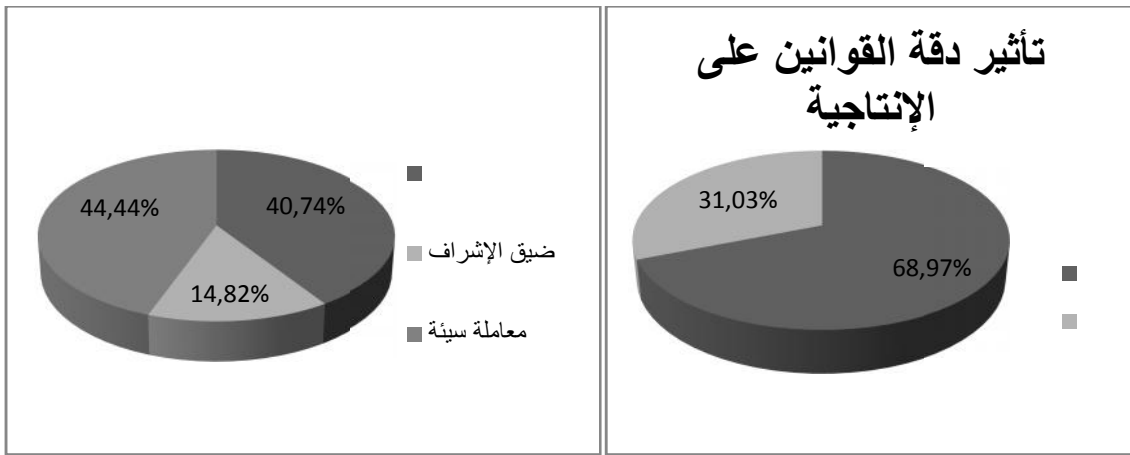
الجدول رقم(8): يوضح تأثير قواعد العمل على المواظبة في العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60.92% من أفراد العينة أكدت على أن قواعد العمل تؤثر على مواظبتهم في العمل يدل على أن العمال داخل المؤسسة يمثلون للقانون الداخلي والقرارات التي تسطرها الإدارة وهذا يرتبط بالجدول(7) فيه أعلى نسبة أكدت على صرامة القوانين داخل المؤسسة ،أما نسبة 39.08 % من المبحوثين أكدوا على عدم تأثير هذه القواعد ربما راجع إلى الضغط وطبيعة العمل وذلك من خلال الملاحظات التي قمنا بها في المرحلة الميدانية أو عدم فهم ووضوح هذه القواعد يؤدي إلى عدم التأثر بها والانصياع لها.

الجدول رقم (09): يوضح تأثير دقة القوانين على الإنتاجية.

النسبة المئوية	التكرارات			العينة الاحتمالات
%68.97	60			نعم
%31.03	النسبة المئوية	التكرار	العينة راجع ذلك إلى	لا
	%40.74	11	عدم وضوح قنوات الاتصال	
	%14.82	4	ضيق الإشراف	
	%44.44	12	معاملة سيئة	
	%100	27	المجموع	
%100	87			المجموع

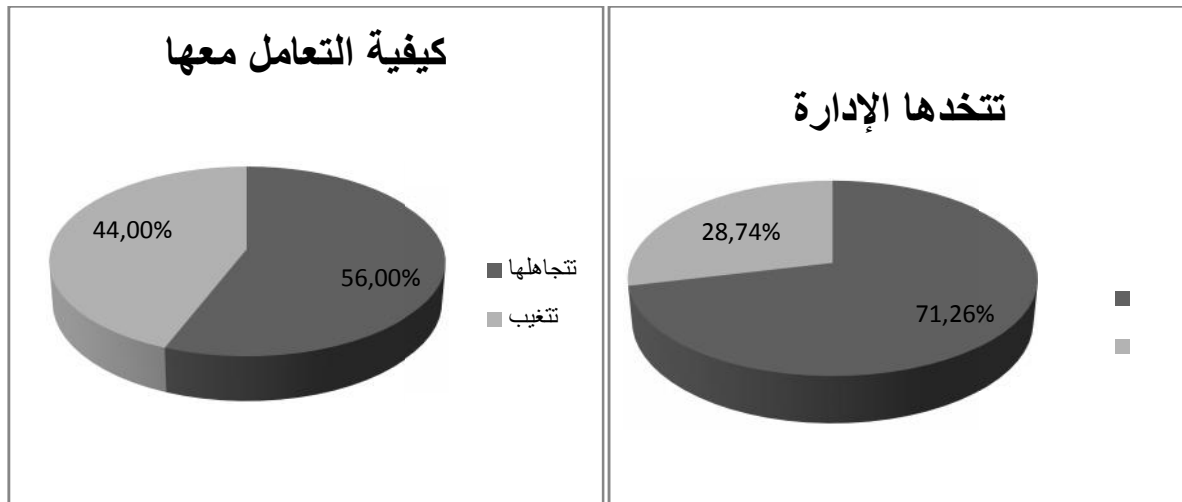


يبين الجدول أعلاه أن نسبة 68.87% أكدت على أن دقة القوانين تؤثر في إنتاجية المؤسسة وهذا راجع أن المدير يركز على دقة القوانين بحيث لا يوجد فيها تداخل وازدواجية فلكل مجال عمل قواعد خاصة به غرض مراعاة هذا الشرط ما يسهل فهمها والتوضيح للعاملين أن مراعاة هذا المبدأ لمصلحتهم ومصلحة المؤسسة في أن واحد لكونه وسيلة لحماية حقوق جميع المعنيين ما يؤكد الجدول (8) الذي يوضح تأثير قواعد العمل على المواظبة وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، تليها نسبة

31.03% أكدت أنها لا تتأثر وأرجعت ذلك للأسباب التالية عدم وضوح قنوات الإتصال و ذلك بنسبة 44.44% ثم ضيق الإشراف بنسبة 14.82% في حين أن نسبة 44.44% أكدت أن ذلك راجع إلى المعاملة السيئة وهذا راجع إلى ثقافة العامل.

الجدول رقم (10): يوضح الإمتثال للقرارات التي تتخذها الإدارة

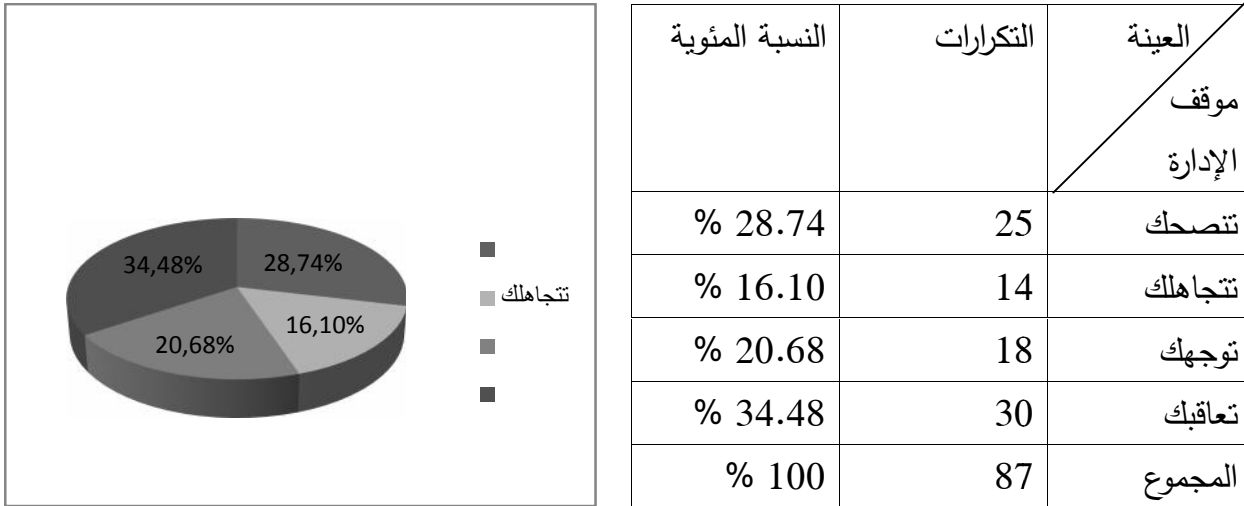
النسبة المئوية	التكرارات			العينة
				الاحتمالات
71.26%	62			نعم
28.74%	النسبة المئوية	التكرار	العينة	لا
	56%	14	التجاهل	
	44%	11	التغيب	
	100%	25	المجموع	
100%	87			المجموع



من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 71.26% أجابوا أنهم يمثلون للقرارات التي تتخذها الإدارة و هذا راجع إلى أن طبيعة القوانين المتبعة داخل المؤسسة صارمة وهذا ما أكده الجدول (8) أن قواعد العمل تؤثر على مواظبتهم ، أما نسبة 28.74% فيؤكدون أنهم لا يمثلون للقرارات التي

تتخذها الإدارة ، فهناك نسبة 56% يتعاملون مع هذه القرارات بتجاهلها ، في حين نجد 44% منهم يتعاملون معها بالتغيب ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يقوم على المناوبة الليلية ما يؤثر سلبا على العمال.

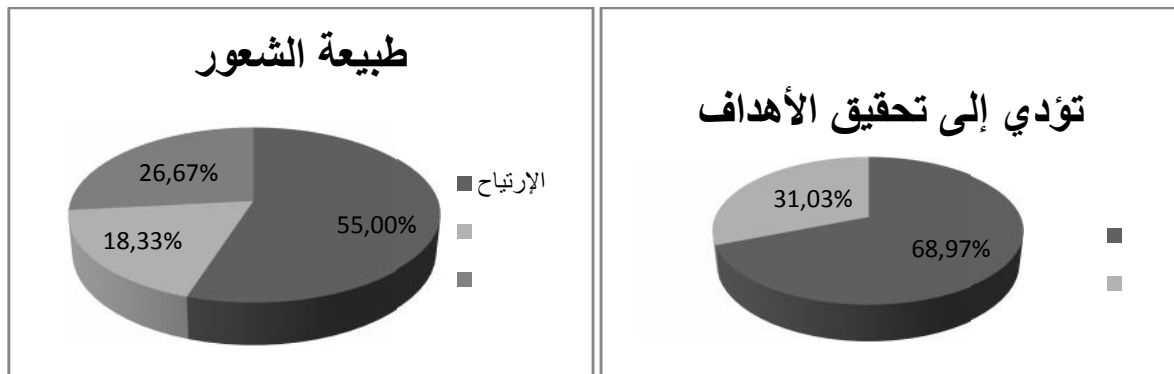
الجدول رقم (11): يوضح موقف الإدارة في حالة عدم الامتثال للقرارات.



من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن نسبة 34.48% ترى أن الإدارة في حالة عدم إمتثالهم للقرارات تقوم بمعاقبتهم وهذا ما يؤكد أن الإدارة صارمة في حالة عدم إمتثال العمال لقراراتها لأنها تقوم بتطبيق العقاب لأنه أسلوب للتنبيه والتقويم وليس للتشهير ما يجعل العاملين يتقون في عدالة النظام التأديبي و أن توفر الظروف الملائمة لتطبيق العقاب بمهارة ودقة يمكن أن يكون أداة فعالة في تغيير السلوك وهذا ما يثبتته الجدول(10) أن معظم العمال أكدوا على أنهم يمتثلون للقرارات التي تتخذها الإدارة، تليها نسبة 28.74% أكدوا أن الإدارة تقوم بنصحهم دليل على عدم تكرارهم لنفس الموقف ونجد أن الإدارة تقوم بتوبيخهم دليل على أنهم يكررون نفس الشيء في حالة عدم إمتثال للقرارات وهؤلاء تمثلهم نسبة 20.68% ، أما نسبة 16.10% يرن أنها تقوم بتجاهل ذلك راجع إلى عدم الاهتمام.

الجدول رقم (12): يوضح اعتماد المرونة في التعامل تؤدي إلى تحقيق الأهداف

النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
%68.97			طبيعة الشعور	نعم
	%55	33	الارتياح	
	%18.33	11	الولاء التام	
	%26.67	16	الاستقرار	
	%100	60	المجموع	
%31.03	27			لا
%100	87			المجموع

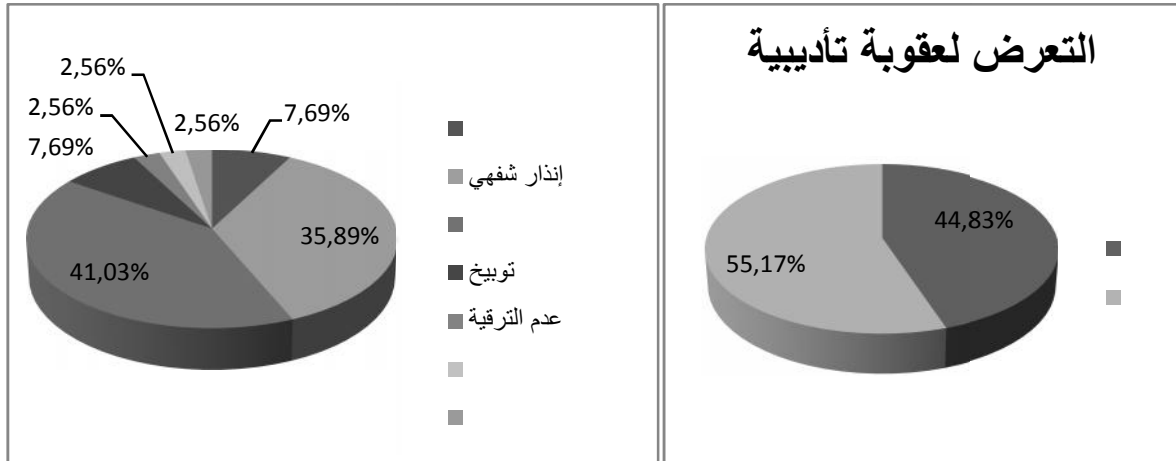


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68.97% من المبحوثين يؤكدون أن اعتماد المرونة في التعامل تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا راجع إلى أن المرونة تؤدي لمنع السلوك المعيب من قبل العمال ما يزيد من ولائهم واهتمامهم بمصلحة المؤسسة ما يساعد الحفاظ على سمعتها لأن العقاب في الغالب يؤدي إلى نقص الاستجابة المراد تحقيقها ما يؤدي بهم إلى الشعور بالإرتياح النفسي والاجتماعي لأن الفرد لا يفكر في أي مشكل يعرقل عمله و نسبتهم 55% ، أما نسبة 26.67% فتمثل المبحوثين الذين أكدوا أن ذلك يؤدي بهم إلى الشعور بالاستقرار و يرتبط هذا بالجدول (28) الذي أجابت فيه نسبة كبيرة أن شرح قواعد العمل وفهمها يشعروهم بعلاقات عمل مستقرة ، في حين أن نسبة 18.33% فيشعرون بالولاء التام للمؤسسة ، ونجد نسبة 31.03% أكدوا على أن المرونة في التعامل لا تؤدي إلى

تحقيق الأهداف دليل على أنها تؤدي إلى تكاسل العمال في عملهم ما يعود بالسوء على المؤسسة هذا ما يؤكد الجدول (10) أن بعض العمال لا يمتثلون للقرارات التي تتخذها الإدارة ولهذا يجب على المدير اعتماد الصرامة في التعامل لتحقيق الأهداف.

الجدول لرقم (13): يوضح التعرض لعقوبة تأديبية.

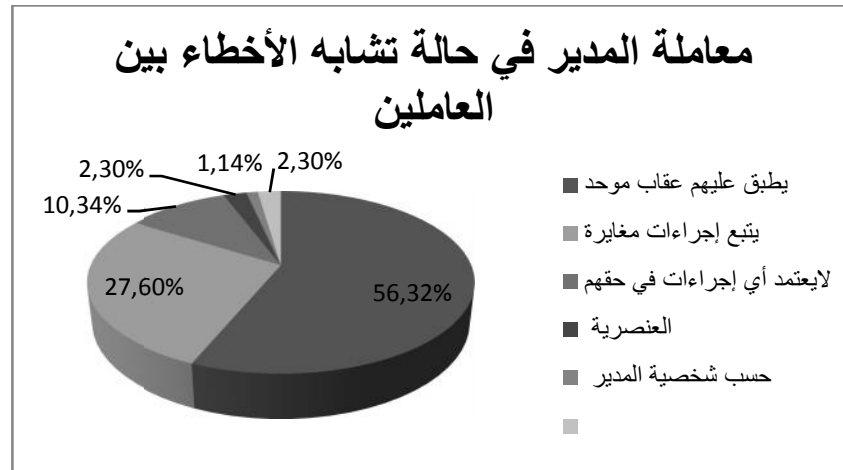
النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	العينة نوع العقوبة	الاحتمالات
44.83%	%7.69	03	التغاضي عن الخطأ	نعم
	%35.89	14	إنذار شفهي	
	%41.03	16	إنذار كتابي	
	%7.69	03	توبيخ	
	%2.56	01	عدم الترقية	
	%2.56	01	الخصم من الأجر	
	%2.56	01	الإيقاف عن العمل لمدة	
	%100	39	المجموع	
%55.17	48		لا	
%100	87		المجموع	



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.17% أقرروا أنهم لا يتعرضون لأي عقوبة تأديبية وهذا راجع إلى أن هؤلاء العمال يؤدون أعمالهم على أكمل وجه وبكفاءة عالية ومهارة ومسؤولية جعل منهم عدم التعرض لأي عقوبات تأديبية ، في حين أن نسبة 44.83% يؤكدون أنهم تعرضوا لعقوبات تأديبية مختلفة ومن بينها الإنذار الكتابي الذي تمثل نسبته 41.03% ونجد ما يعادل 35.89% أكدوا على أن نوع العقوبة الممارسة عليهم الإنذار الشفهي أثناء الخطأ ، في حين نجد نسبة 7.69% أكدوا على أن العقوبة الممارسة عليهم هي التوبيخ أثناء وقوعهم في الخطأ أو حدوث أي تفاوت في العمل ، في حين نجد أن نسبة 2.56% تمثل عدد الأفراد الذين قالوا أن العقوبة التي تعرضوا إليها هي كل من الخصم من الأجر ، عدم الترقية ، الإيقاف عن العمل لمدة ، وهذا يدل على أن المدير يطبق العقوبة المعنوية أكثر منها مادية.

الجدول رقم (14): يوضح معاملة المدير في حالة تشابه الأخطاء بين العاملين

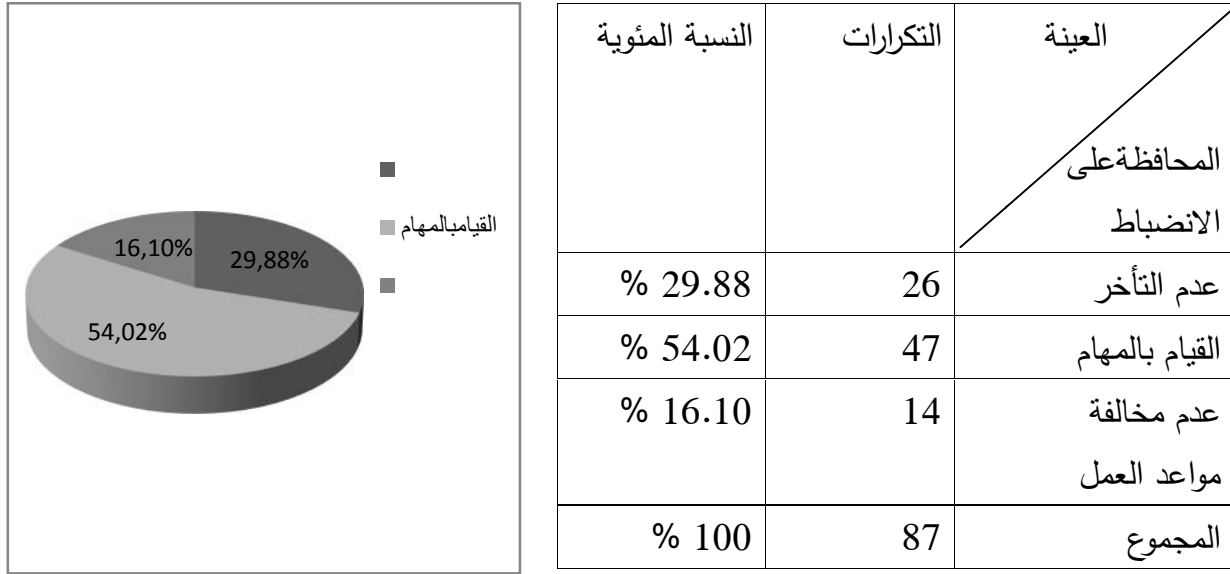
النسبة المئوية	التكرارات	العينة معاملة المدير
65.32 %	49	يطبق عليهم عقاب موحد
27.60 %	24	يتبع إجراءات أخرى مغايرة
10.34 %	9	لا يعتمد أي إجراء في حقهم
2.30 %	2	العنصرية
1.14 %	1	حسب شخصية المدير
2.30 %	2	حسب درجة العامل
100 %	87	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.32% من الباحثين أجابوا أن المدير يطبق عليهم عقاب موحد ، وهذا راجع لطبيعة العمل الصعبة و النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة حيث أن المدير ديمقراطي في تعامله لأن عدم تطبيق عقاب موحد على الجميع يؤدي اعتماد أسلوب التحايل والخداع من قبل العاملين لاستفزاز إدارتهم عمدا لوضعها في مأزق وتوريطها في قرارات تثير نار الفتنة دليل أن المدير تهمة سمعة مؤسسته ، في حين أجابوا 27.60% من الباحثين أنه يعتمد إجراءات أخرى مغاير وهذا يرتبط بطبيعة الخطأ و حجمه ووجود أخطاء تستدعي القيام بإجراءات صارمة بل لا يكفي التنبيه

للخطأ فقط ، أما نسبة 2.30% أجابت أنه يعتمد العنصرية وهي نفس النسبة التي أكدت على أن المدير يتعامل في حالة وقوع أخطاء متشابهة.

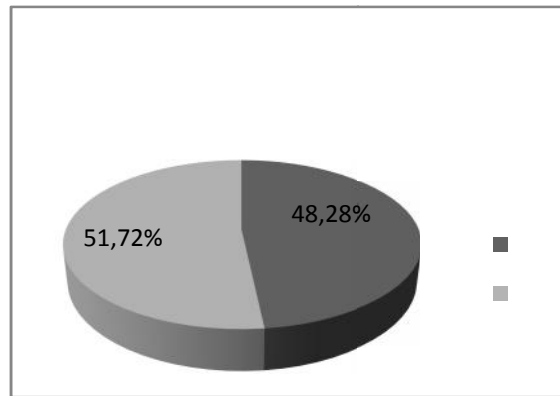
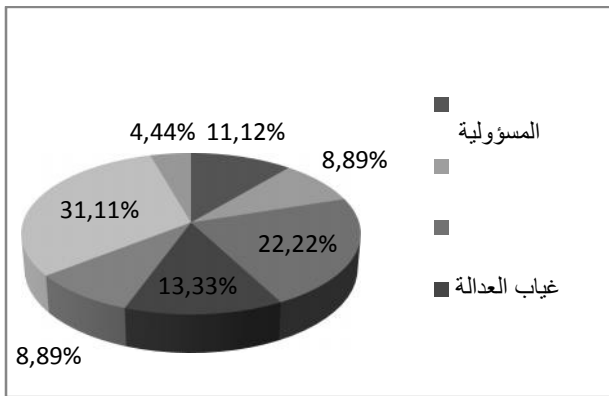
الجدول رقم(15): يوضح كيفية المحافظة على الانضباط في المؤسسة.



يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.02% أكدوا على أنهم يحافظون على إنضباطهم في المؤسسة عن طريق القيام بالمهام ، تليها نسبة 29.88% أوضحوا عدم التأخر يؤدي بهم إلى الإنضباط في حين نجد نسبة 16.10% يرجعون إنضباطهم إلى عدم مخالفة مواعيد العمل ويدل هذا على أن أغلب المبحوثين يسعون إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل تحقيق الإنضباط لأن المدير لديه ثقة وموضوعية في التصرف والتوجيه لكون العاملين يميلون للاستجابة للانتقادات البناءة الموجهة بصورة مباشرة عكس استجاباتهم لنفس الانتقادات أمام الرأي العام ، أي أنهم يخضعون إلى قواعد العمل المسطرة من قبل المدير ويسعون جاهد إلى التوفيق بين القيام بالمهام و عدم التأخر و عدم مخالفة مواعيد العمل و إنضباطهم في المؤسسة.

الجدول رقم(16):يوضح العدالة في التعامل من قبل الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات			العينة الاحتمالات
%48.28	42			نعم
%51.72	النسبة المئوية	التكرار	العينة سبب ذلك	لا
	%11.12	05	عدم تحمل المسؤولية	
	%8.89	04	حب المصلحة	
	%22.22	10	المعرفة	
	%13.33	06	غياب العدالة	
	%8.89	04	الوشاية	
	%31.11	14	لا أدري	
	%4.44	02	النفود	
	%100	45	المجموع	
%100	87			المجموع

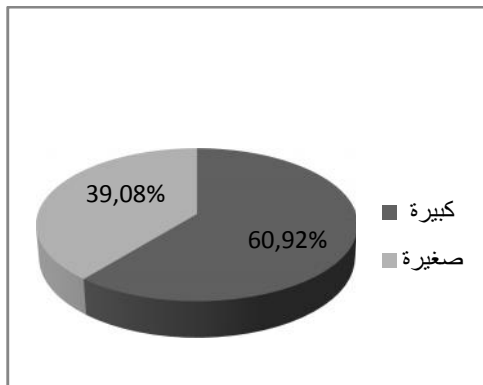


يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.72% من المبحوثين ترى أن الإدارة لا تتعامل بعدالة مع جميع العاملين وأرجعوا ذلك إلى عدة أسباب لأن أغلب العمال لا يعلمون ما سبب ذلك وتقدر نسبتهم 31.11% وهذا راجع لغياب ثقافة قانونية لدى العاملين ، في حين أن نسبة 22.22% أرجعوا ذلك إلى

المعرفة والمحسوبة في المؤسسة ونسبة ، فيحين أن نسبة 13.13% أرجعوا سبب ذلك إلى غياب العدالة وهذا دليل على أ القانون الداخلي للمؤسسة لايطبق على جميع العاملين بنفس الدرجة ففي بعض الأحيان نجد استثناءات لأن هناك بعض الأشخاص فوق القانون من أصحاب أرباب العمل ، وهذا كله يعود إلى عدم تحمل المسؤولية وحب المصلحة والوشاية والقرابة والمحابة وحتى الجهوية والنفود.....، في حين أن نسبة 48.28% أكدوا على وجود عدالة في معاملة الإدارة للعاملين ، نجد أن النسب متقاربة دليل على أنه لا توجد طريقة واضحة في تعامل الإدارة مع عمالها .

المحور الثالث: الإشراف والفروق الفردية

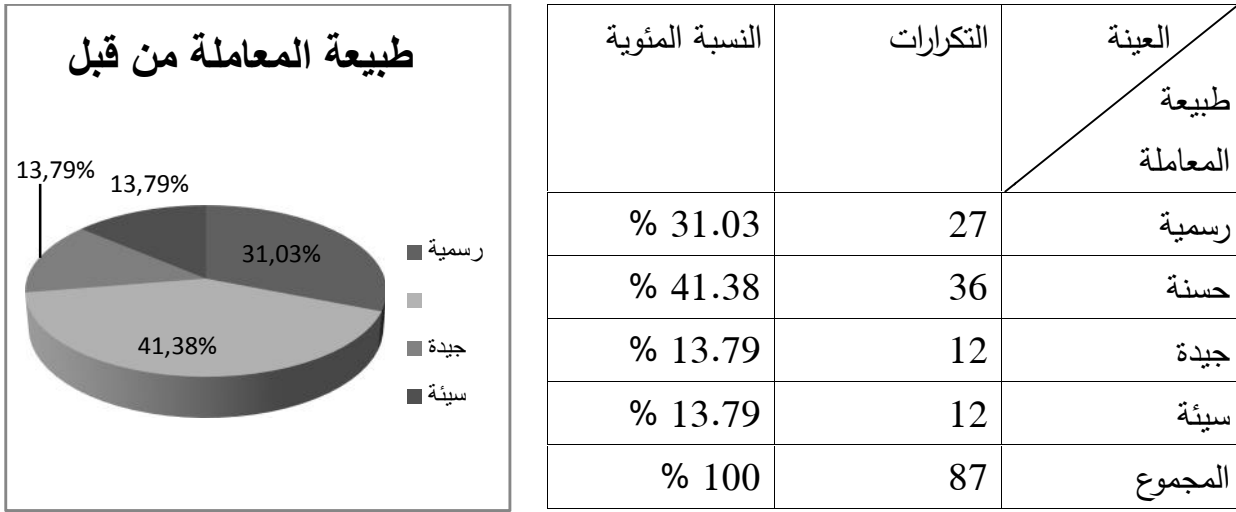
الجدول رقم(17): يوضح حجم مجموعة العمل



العينة حجم مجموعة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
كبيرة	53	60.92%
صغيرة	34	39.08%
المجموع	87	100%

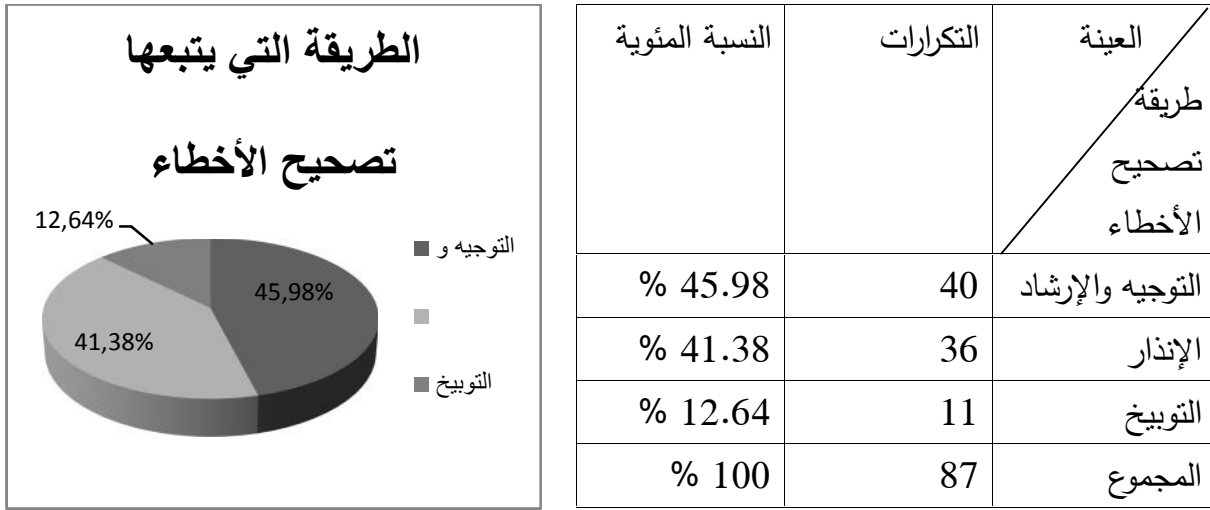
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة والمقدرة نسبتهم ب60.92% يعملون ضمن مجموعات عمل كبيرة الحجم دليل أن المسؤول يفضل العمل الجماعي من أجل خلق نوع من التقارب والتعاون فيما بين الأفراد ما يسمح لهم التفاعل أكثر مع أعضاء هذه المجموعات من أجل المحافظة على العلاقات الإنسانية والمرونة في العمل ما يشعر العاملين بأهميتهم ، في حين أن نسبة 39.08% تقر بأنها تعمل ضمن مجموعة عمل صغيرة وقد يرجع ذلك إلى عدم قدرتها على التفاعل مع الجماعات الكبيرة.

الجدول رقم(18):يوضح طبيعة المعاملة من قبل المسؤول المباشر



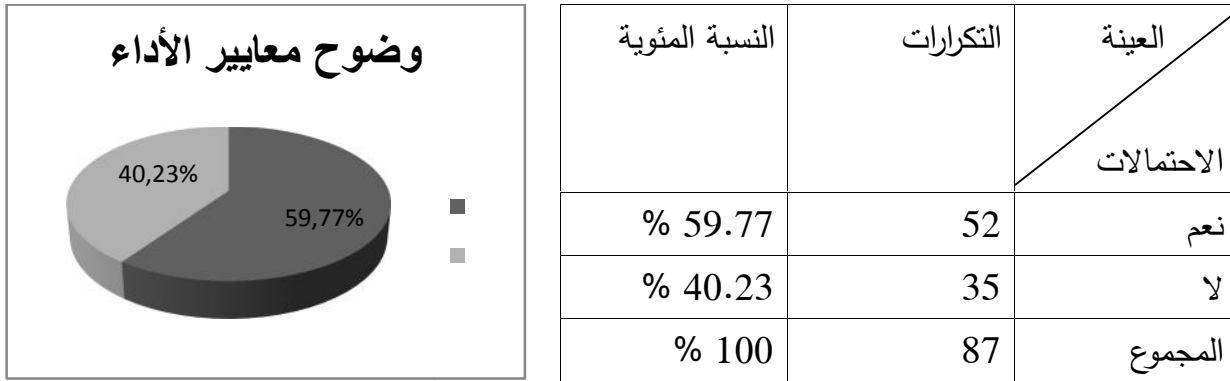
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.38% من أفراد العينة بأن معاملة المسؤول المباشر لهم حسنة وهذا راجع إلى أن هذه الفئة تتقبل التوجيهات من مسؤولهم وتحافظ على القيام بمهامها والمحافظة على مواعيد العمل بالإضافة إلى جو الاحترام السائد داخل المؤسسة ووجود اتصال فعال ونجاح النظام التأديبي المتبع من قبل المدير ويرتبط هذا بالجدول (1) حيث أقرت النسبة الأكبر على مواظبتها في العمل ما يساعد على تحسن العلاقة فيما بينهم. ، وتليها نسبة 31.03% والتي ترى بأن هذه المعاملة تكون رسمية في إطار ما يسمح به القانون الداخلي للمؤسسة الكل يقوم بمهامه ، وأقرت فئة من المبحوثين أن معاملة المسؤول لهم جيدة وهذا راجع إلى استيعاب وتطبيق الأوامر الوجيهة لهم وتميز المسؤول بالطابع التشاوري مع العمال ، أما نسبة 13.79% تعامل المسؤول لهم سيئة دليل على عدم تقيدهم بالقوانين الداخلية للمؤسسة و لا يحاولون بناء علاقات جيدة مع مسؤولية .

الجدول رقم(19):يوضح الطريقة التي يتبعها المسؤول المباشر في تصحيح الأخطاء



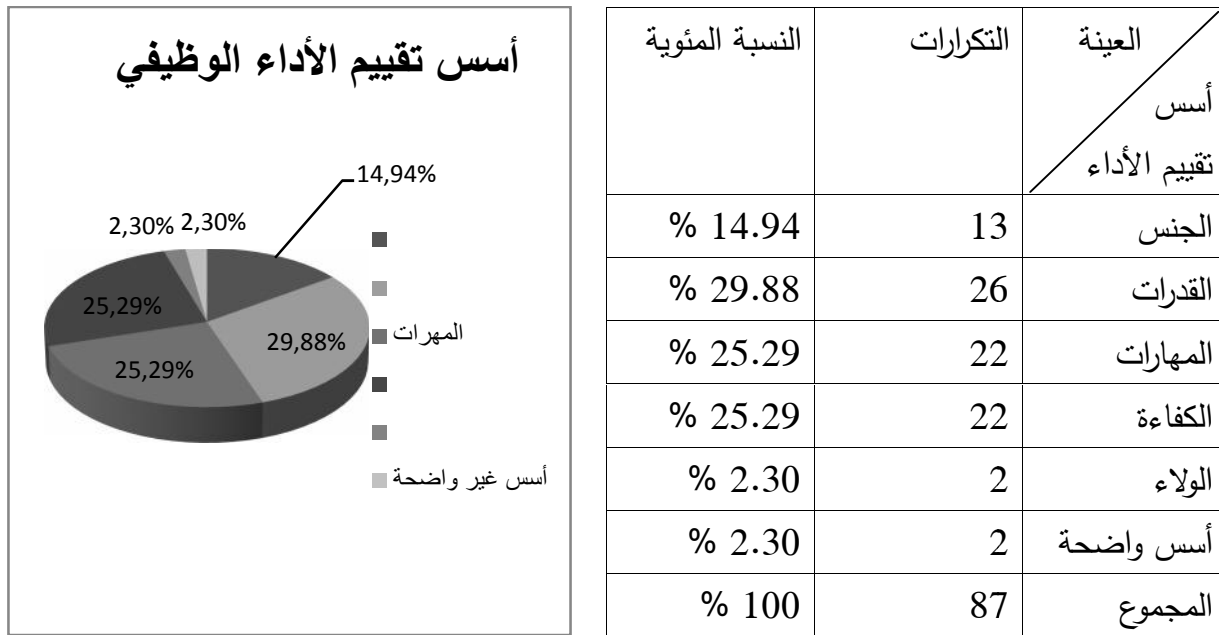
من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن نسبة 45.98% من المبحوثين يتلقون الإرشاد والتوجيه من مسؤولهم في حالة ارتكابهم للأخطاء المهنية في مكان العمل وهذا راجع إلى أن المسؤول مرن في التعامل مع عماله ويقوم بتوجيههم بكل عقلانية وليونة حتى لايجرح مشاعرهم ما يزيد من دافعيتهم نحو العمل والشعور بالعدالة السلوكية وهذا يرتبط بالجدول(26) الذي تؤكد فيه نسبة كبيرة تقدر ب56.32% أن الأسلوب المتبع من طرف المدير هو تشاركي..، وتليها نسبة 41.38% والتي تقر بأنها تتلقى إنذارات من طرف المسؤول المباشر دليل على أنهم لا يأخذون النصائح بعين الاعتبار ما يؤدي به إلى إنذارهم ، في حين أن نسبة 12.64% صرحت بأنها في حالة وقوعها في الأخطاء يقوم المسؤول بالتوبيخ مباشرة ولا يعطيهم أي فرصة في تبرير الخطأ وهذا راجع أن هؤلاء العمال يكررون نفس الأخطاء ولا يحاولون تجاوزها .

الجدول رقم(20): يوضح مدى وضوح معايير تقييم الأداء.



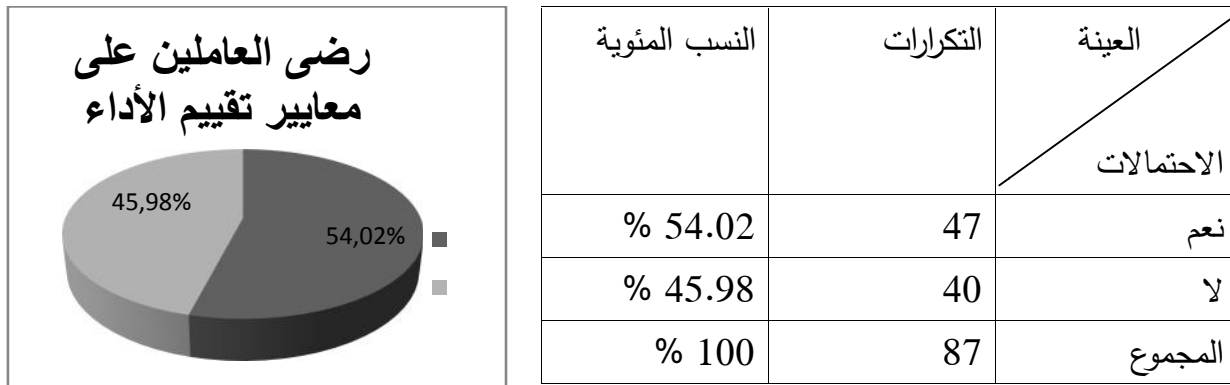
من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أقرت نسبة 59.77% من أفراد العينة أن معايير تقييم الأداء واضحة وهذا راجع أن الإدارة تحدد المعايير المقبولة في التقييم ومناقشتها مع العاملين والوصول إلى حلول وتوثيقها ما يؤدي على حماية الإدارة من أي شكوى أو إدعاءات مستقبلية من قبل العاملين ما يجعل العمال يتقبلون التوجيهات والملاحظات المسجلة عند كل تقييم حتى لا يحدث أي مشكل فيما بعد مع المشرف وتليها نسبة 40.23% أكدت أن هذه المعايير غير واضحة ومتحيزة دليل على عدم اقتناعهم بها.

الجدول رقم(21): يوضح أسس تقييم الأداء الوظيفي



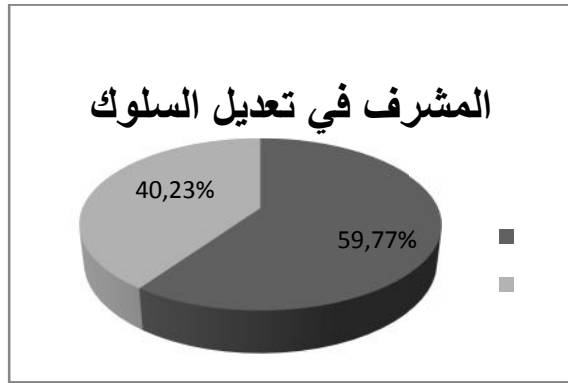
من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن نسبة 29.89% من أفراد العينة يرون أن المشرف يعتمد على القدرات كأساس لتقييم الأداء وهذا دليل على أن المسؤول يراعي الجهد المبذول لكل عامل ومدى قدرته في عمله. وتحقيق الإنجاز، وتليها نسبة 25.29% أكدت على أن المهارات هي أساس تقييم أداءهم إلى جانب الكفاءة التي يتحصل عليها العامل نتيجة تكوينه في مؤسسات أخرى هذا راجع إلى أن المشرف يهتم بالعمال الأكفاء وذوي المهارات العالية، حيث أن نسبة 14.94% ترى أن الجنس أساس تقييم الأداء أما الأفراد الذين صرحوا أن الولاء وليس هناك طرق واضحة لتقييم الأداء فقدرت نسبتهم بـ 2.30% راجع إلى ثقافة العامل.

الجدول رقم (22): يوضح رضا العاملين على معايير تقييم الأداء



يبين الجدول أعلاه أن نسبة 54.02% من المبحوثين أنهم راضون عن معايير تقييم أداءهم وهذا يدل على وجود شفافية في التقييم بين العمال وأن كل مسؤول يعطي العامل على حساب أداءه ويرتبط هذا بالجدول (20) الذي أكدت فيه أعلى نسبة أن معايير تقييم الأداء واضحة وموضوعية.، في حين نجد أن نسبة 45.98% غير راضون عن هذه المعايير ويرجع ذلك إلى عدم فهم هذه الفئة لمحتوى هذه المعايير أو عدم امتلاكها لخبرات ومهارات كافية.

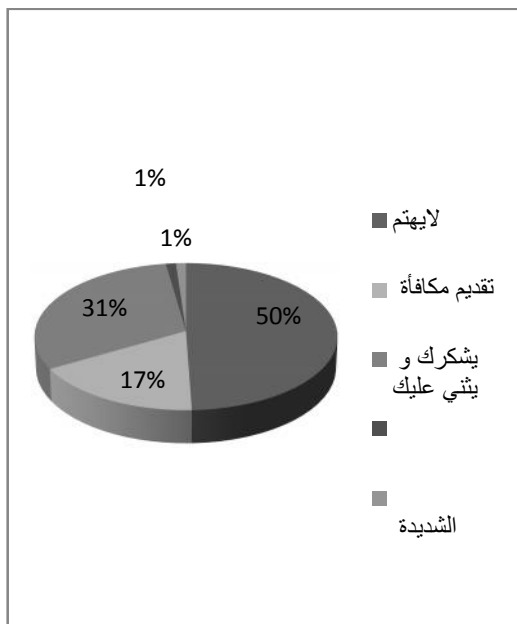
الجدول رقم (23): يوضح الإلزام بالأوامر من قبل المشرف في تعديل السلوك.



النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
59.77%	52	نعم
40.23%	35	لا
100%	87	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يرون أن الإلزام بالأوامر من قبل المشرف تؤدي إلى تعديل سلوكهم وذلك بنسبة 59.77% وهذا راجع إلى طبيعة معاملة المشرف لهم والطريقة التي يتبعها في جعلهم يلتزمون بالأوامر وينصاعون لها دون رفض وهذا ما جاء به الجدول (22) أن النسبة الأكبر من العمال راضون عن معايير تقييم الأداء ووضوحها ما يجعلهم يلتزمون بقراراته ، في حين نجد نسبة 40.23% ترى بأن هذا الإلزام لا يؤدي إلى تعديل سلوكهم ، ويرجع ذلك إلى طبيعة علاقتهم بالمسؤول المباشر أو طريقة المشرف في توجيههم لتعديل سلوكهم.

الجدول رقم (24): يوضح تصرف المسؤول في حالة الإبداع في العمل.



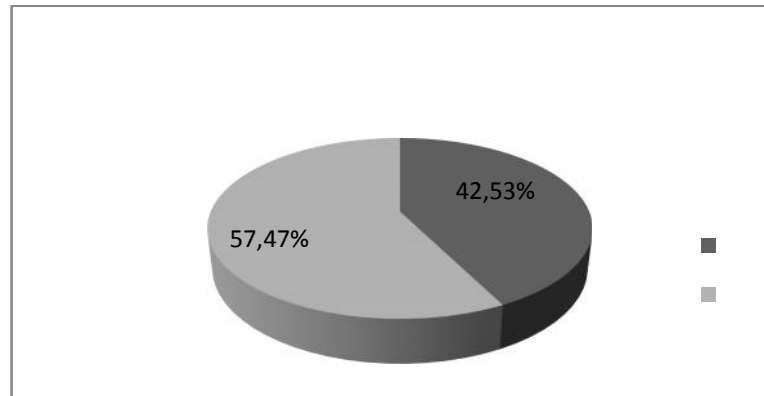
النسبة المئوية	التكرارات	العينة تصرف المسؤول
49.43%	43	لا يهتم
17.24%	15	تقديم مكافأة
31.03%	27	يشركك و يثني عليك
1.15%	1	العقاب
1.15%	1	المراقبة الشديدة
100%	87	المجموع

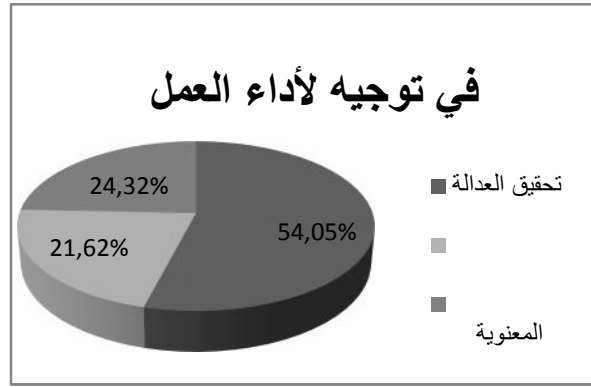
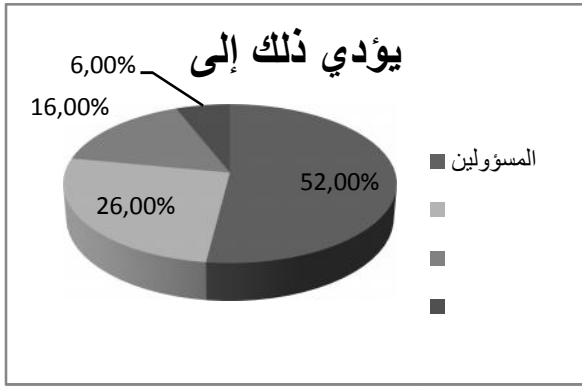
يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة و المقدره نسبتهم 49.43% يرون بأن تقديمهم لإضافات جديدة في المؤسسة وإبداعهم في العمل لا يتلقون عليه أي إهتمام من قبل مسؤولهم المباشر وهذا راجع إلى أنهم ملزمون بتقديم ما هو مطلوب منهم فقط ولا يهتم بأي إضافات خارج المهام الموكولة إليهم ويقدر الجهد الصافي للعاملين وربما كل هذا يؤدي إلى التقليل من إتقان العمل وتوليد ردود فعل معاكسة لدى العمال ما يشعروهم بالتدمير وممارسة تصرفات سلبية ، في حين نجد نسبة 31.03% ترى بأنها تتلقى الشكر و الثناء من طرف المسؤول المباشر ، دليل على أن المسؤول يفضل العمال الذين يقدمون أعمال إضافية أي أكثر مما هو مطلوب منهم ، أما الذين تم المسؤول بتقديم المكافأة لهم في حالة إبداعهم في العمل وتقدر نسبتهم 17.24% راجع على شخصية المسؤول وحسب المزاجية ، أما نسبة 1.15% في حالة إبداعهم يمارس عليهم العقاب والمراقبة الشديدة دليل على طبيعة العلاقة بينهم وبين مسؤولهم.

المحور الرابع: القيادة وتكافؤ الفرص.

الجدول رقم (25): يوضح المشاركة في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل

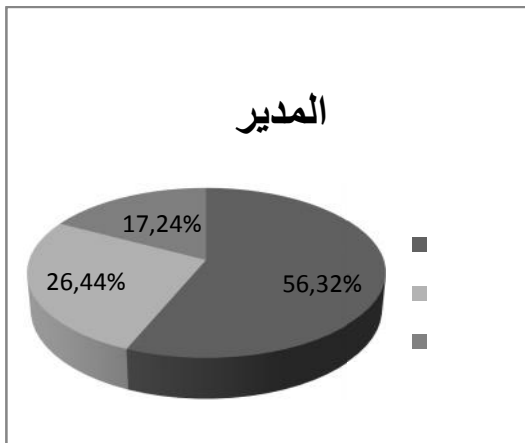
النسبة المئوية	العينة			الاحتمالات
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	
%42.53			دعم المسؤول	نعم
	%54.05	20	تحقيق العدالة	
	%21.62	08	الإنضباط في العمل	
	%24.32	09	رفع الروح المعنوية	
	%100	37	المجموع	
%57.47			العينة المعنيون بذلك	لا
	%52	26	المسؤولين	
	%26	13	لا أدري	
	%16	08	الإطارات	
	%06	03	ممثلتي العمال	
	%100	50	المجموع	
%100	87			المجموع





نلاحظ من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 57.47 % أفروا أنهم لايشركون في عملية إتخاذ القرارات ، وهذا راجع إلى عدم منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم حول القرارات المتعلقة بالعمل وأكدوا أن المشرفين هم المعنيون بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقدر نسبتهم ب52 % ، دليل على أنهم هم الذين يواجهون العمال من خلال القرارات التي تتخذها الإدارة ، في حين أن نسبة 26% أكدت على أنها لاتعلم منهم المعنيون بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، في حين أن نسبة 42.53 % يؤكدون أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهذا راجع إلى أن المؤسسة يهتمها آراء العمال وشعورهم بالعدالة التنظيمية وضمان النزاهة في العمل وتحسسهم بأنهم عنصر مهم داخل المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه ما يؤدي إلى كسب ثقتهم وتقدر نسبتهم ب 54.05 % ما يؤدي إلى انضباطهم ورفع الروح المعنوية والشعور بالانتماء.

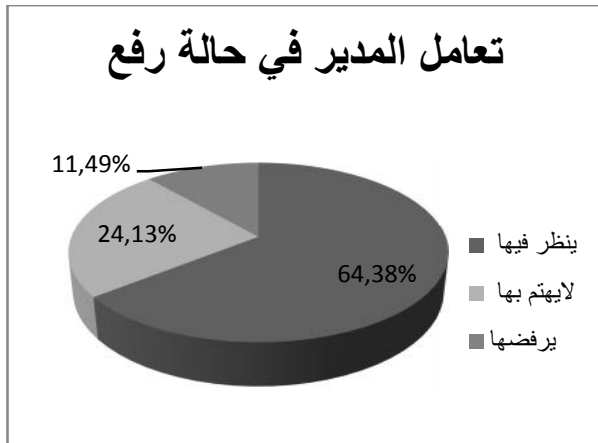
الجدول رقم(26): يوضح الأسلوب المتبع من طرف المدير



النسبة المئوية	التكرارات	العينة
56.32 %	49	تشاركي
26.44 %	23	تسلطي
17.24 %	15	فوضوي
100 %	87	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.32% من أفراد الفئة المبحوثة أقرروا أن الأسلوب المتبع داخل المؤسسة هو النمط التشاركي ، وهذا راجع إلى أن المدير يتبع الأسلوب الديمقراطي وذلك من خلال تعامله مع العمال الذي يؤكد على وجود اتصال فيما بينهم ما يزيد من كسب ثقتهم وشعورهم بالأهمية داخل المؤسسة وذلك لضمان استقرارهم وولائهم ، في حين أن نسبة 26.44% ترى أن الأسلوب المتبع من قبل المدير هو التسلطي دليل على أن العمال لا يمتلكون للقرارات التي يتخذها ما يجعل منه إتباع هذا الأسلوب وإصدار الأوامر المحددة والتأكيد على ضرورة إنجاز العمل وهذا ما أكدته المقابلة مع رئيس قسم التوجيه أن بعض العمال يرفضون بعض القرارات الإدارية ، وتليها نسبة 17.24% صرحت أن الأسلوب المتبع متقبل المدير هو النمط الفوضوي وهذا ما لحظناه طيلة الفترة التي تواجدنا فيها بالمؤسسة أن المدير لم يظهر وهذا ما فتح المجال للعاملين في التصرف بحرية

الجدول رقم(27): يوضح تعامل المدير في حالة رفع الشكوى



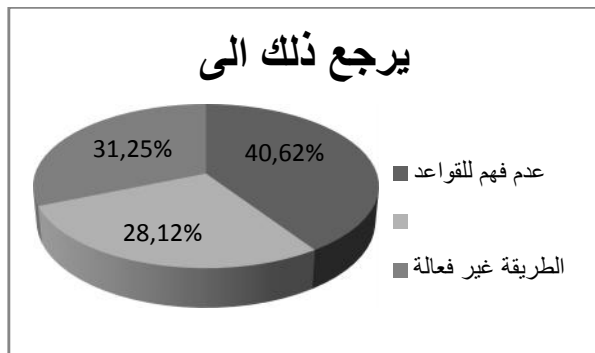
العينة	التكرارات	النسبة المئوية
تعامل المدير		
ينظر فيها	56	64.38%
لا يهتم بها	21	24.13%
يرفضها	10	11.49%
المجموع	87	100%

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه تكد نسبة 64.38% من المبحوثين بأن المدير يهتم بالشكاوي المرفوعة من قبلهم ويهتم بها ويحملها محمل الجد وهذا راجع إلى أنه يهتم بمطالبهم ما يزيد من أداءهم ويشعروهم بأهميتهم وإكسابهم الثقة بالإدارة حتى لا يحدث صراع فيما بينهم من أجل المحافظة على سمعة المؤسسة ، في حين أن بعض العمال صرحوا أن المدير في حالة رفعهم للشكاوي وتحقيق مطالبهم لا يهتم بها و لا يعطيها أهمية ويعدهم بوعود كاذبة وتقدر نسبتهم ب24.13% هذا دليل على أن

الشكاوي المقدمة لا تحتوي على مطالب ضرورية تستدعي النظر فيها ، وتليها نسبة 11.49 % صرحت أن الشكاوي التي يقدمونها للمدير يرفضها نهائيا وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بينهم وبين المدير والمبالغة في رفع الشكاوي.

الجدول رقم (28): يوضح شرح قواعد العمل وتأديتها لتحقيق الاستقرار

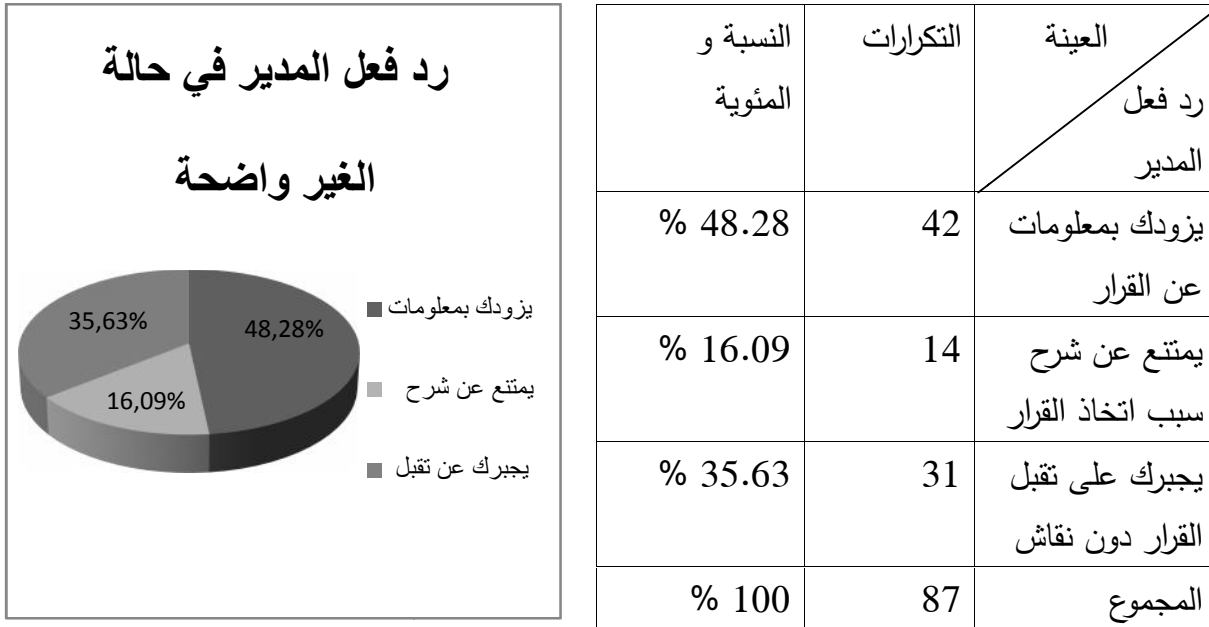
النسبة المئوية	التكرارات		العينة الاحتمالات
63.22%	55		نعم
36.78%	النسبة المئوية	التكرار	العينة يرجع ذلك إلى
	40.62%	13	عدم الاهتمام للقواعد
	28.12%	09	عدم وضوح المعنى
	31.25%	10	الطريقة غير واضحة
100%	32	المجموع	
100%	87		المجموع



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 63.22 % ترى أن شرح وتوضيح قواعد العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى استقرارهم وهذا دليل شموليتها على جميع مجالات العمل حتى لا يحدث ثغرات في

النظام التأديبي وعرفة العمال ما هو مسموح به وما هو الممنوع الذي يتوجب الابتعاد عليه حتى لا يقعوا في أخطاء مهنية تؤدي بهم إلى العقاب ما يشجع العاملين الإقدام على تصرفات لا تضر بمصلحة العمل وأن المدير عند قيامه بشرح قواعد العمل وخاصة للعمال الجدد لكي لا يكون لهم أي حجة بعدم المعرفة بها يساعد في تقليل الشكاوي وخلق علاقات عمل مستقرة في المؤسسة ، في حين أن نسبة 36.78 % من أفراد الفئة المبحوثة صرحت أن شرح قواعد العمل لا تؤدي إلى علاقات عمل مستقرة وأرجعوا ذلك لعدة أسباب أن هذه القواعد غير مفهومة وتقدر نسبتهم ب40.62 % وهذا راجع إلى قواعد العمل معقدة ما يصعب على العمال استيعابها ، وثليها نسبة 31.25 % ترى أن سبب ذلك راجع إلى طريقة توصيل المعلومات غير فعالة لكون المؤسسة لا تعتمد على برامج اتصالات فعالة ، وتؤكد نسبة 28.12 % على عدم وضوح المعنى ما يدل ربما على استعمال لغة معقدة أو لضعف المستوى التعليمي مما يعرقل فهمهم للمعلومة.

الجدول رقم(29): يوضح رد فعل المدير في حالة الاستفسار عن القرارات الغير واضحة

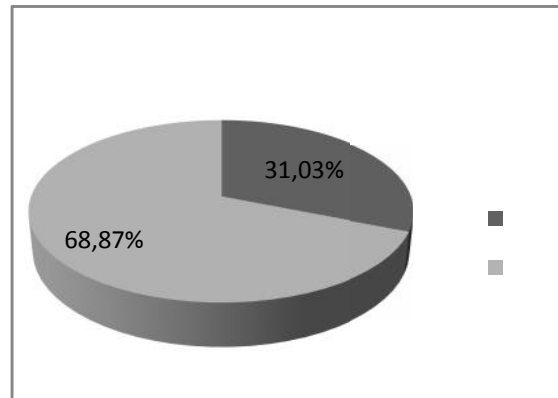
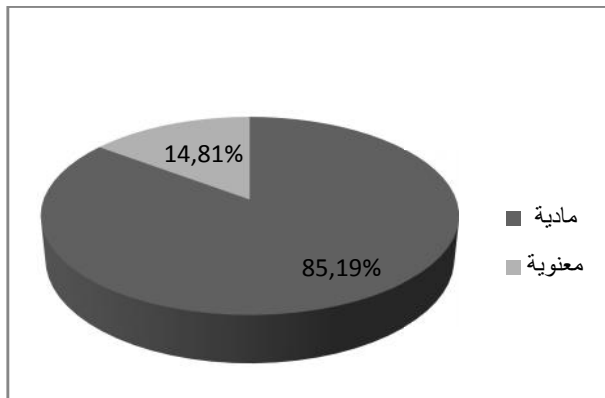


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين أقرروا أن مديريهم يزودهم بمعلومات إضافية عن سبب اتخاذ القرار في مجال العمل وتقر نسبتهم ب48.28 % وهذا راجع إلى اهتمامهم بالعمل وحب

الاطلاع عن مختلف قرارات المدير ولماذا اتخذها ، وكذلك السياسة الديمقراطية التي ينتهجها المدير في تعامله مع العاملين وهذا ما يؤكد الجدول(26)الذي جاءت فيه أعلى نسبة يرون أن المدير يتبع الأسلوب التشاركي في تعامله ، بينما نسبة 35.63 % أكدت أنه يجبرهم عن تقبل القرار دون نقاش وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة بينهم وبين مديرهم وأن القرار المتخذ نهائي لا رجعة فيه، في حين أن نسبة 16.09 % ترى أنه يمتنع عن شرح سبب اتخاذ القرار .

الجدول رقم(30):يوضح الحصول على المكافأة

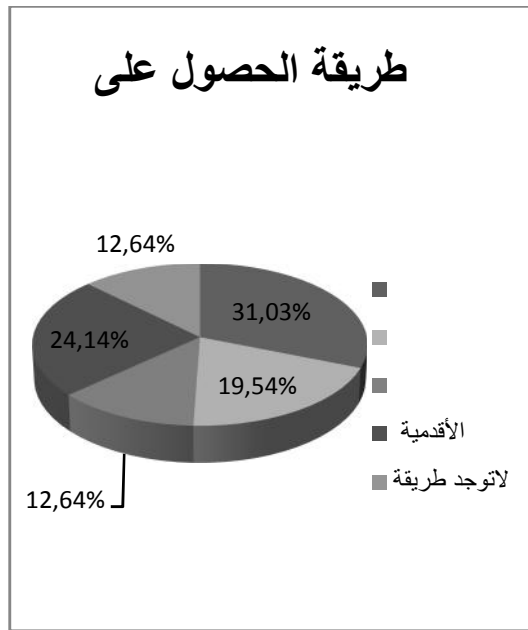
النسبة المئوية	التكرارات			العينة
	النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
%31.03	%85.19	23	مادية	نعم
	%14.81	04	معنوية	
	%100	27	المجموع	
%68.97	60			لا
%100	87			المجموع



يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة 68.97 % من الباحثين لم يسبق لها وأن تحصلت على مكافأة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تكافؤ الأفراد ذوي الخبرات المهنية لكونها لا تستطيع الاستغناء عنهم من أجل

إكساب العاملين الجدد خبرة في مجال عملهم ويمكن أيضا إرجاع ذلك إلى حداثة التوظيف لدى بعض العاملين وهذا ما يرتبط بالجدول (5) الذي يبين الخبرة المهنية للعاملين حيث أن النسبة الأكبر كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات دليل على أن المؤسسة تربط تقديم المكافأة الأقدمية أو تقصير بعض العاملين في تأدية عملهم ، في حين أن نسبة 31.03 % صرحت أنها سبق وتحصلت على مكافأة مهنية وتتمثل في مكافأة مادية بنسبة 31.03 % وتليها نسبة 14.81 % تحصلت على مكافأة معنوية وهذا راجع إلى أن المدير يكافؤ أصحاب الأداء المتميز واهتمامهم بمصلحة المؤسسة ما أكدته مقابلة مع عاملين خارج مجال العمل أنهم سبق وتحصلوا على ترقية وعطلة مدفوعة الأجر .

الجدول رقم(31): يوضح الطريقة الأمثل للحصول على المكافأة



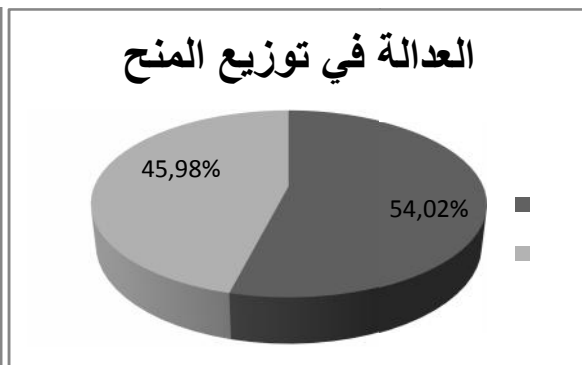
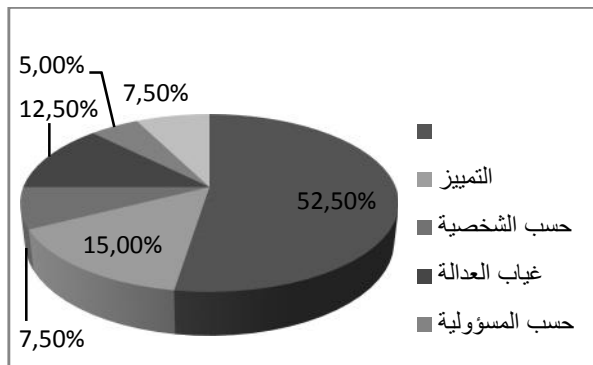
طريقة الحصول على المكافأة	التكرارات	النسبة المئوية
الإنجاز	27	31.03%
الولاء	17	19.54%
الثقة	11	12.64%
الأقدمية	21	24.14%
لا توجد طريقة	11	12.64%
المجموع	87	100%

من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة 31.03 % ترى أن الطريقة الأمثل للحصول على المكافأة هو الإنجاز في العمل والتفوق في أداء العمل وهذا راجع أن العمال يرون أن على المدير مراعاة الفروق الفردية وقدرات العاملين ما يزيد من حماسهم في العمل وإكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، في حين أن نسبة 24.14 % صرحت أن الطريقة الأنسب للحصول على المكافأة هي الأقدمية في العمل وهذا راجع أن لديهم ثقافة أن المكافأة تقدم على أساس الخبرة المهنية وتليها نسبة 19.54 %

من أفراد الفئة المبحوثة ترى أن الولاء للمؤسسة يؤدي إلى الحصول على المكافأة من قبل المدير وتليها نسبة 12.64 % حسب رأيها أ، الثقة هي الطريقة الأمثل للحصول على مكافأة المدير لهم هي كسب ثقته والعمل بكل موضوعية وإتقان يكسبك ثقة المدير، في حين أن نسبة 12.64 % من المبحوثين لا يهتمهم الحصول على المكافأة ويرون أنه لا توجد أي طريقة مناسبة لذلك دليل على غياب ثقافة قانونية لايهمهم لديهم أو ما يهتمهم العمل فيما هو مطلوب منهم والحصول على الأجر الشهري فقط

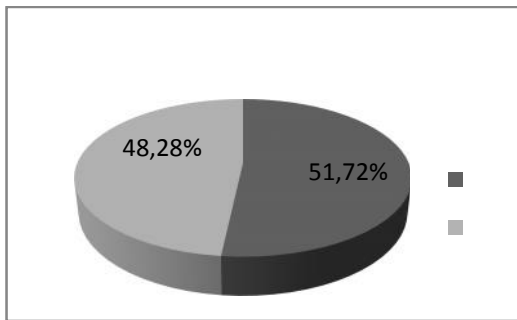
الجدول رقم(32): يوضح العدالة في توزيع المنح

النسبة المئوية	التكرارات			العينة الاحتمالات
%54.02	47			نعم
%45.98	النسبة المئوية	التكرار	العينة سبب ذلك	لا
	%52.5	21	لا أدري	
	%15	06	التمييز	
	%7.5	03	حسب الشخصية	
	%12.5	05	غياب العدالة	
	%5	02	حسب المسؤولية	
	%7.5	03	سوء التسيير	
	100	40	المجموع	
%100	87			المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.02 % صرحوا بأن المنح توزع بعدالة بين العمال وهذا راجع إلى أنه هناك نموذج واضح لتوزيع المنح بين العمال وأن التباين في الجهد يؤدي إلى توزيع المنح بكل شفافية و موضوعية بين العاملين أي أن المدير يعطي كل عامل على حسب عمله الذي يقوم به ، في حين أن نسبة 45.98 % من أفراد الفئة المبحوثة ترى أن المنح لا توزع بعدالة بين العمال داخل المؤسسة وهذا راجع أنهم لا يعلمون ما سبب عدم وجود عدالة في تقديم المنح وتقدر نسبتهم بـ 52.5 % دليل على أن العمال لا يريدون الاستفسار عن ذلك حتى ولو كانوا معنيين بالحصول على المنح ، وتليها نسبة 15 % تؤكد على وجود تمييز في توزيع المنح دليل على وجود تفرقة بين العاملين وربما السبب وجود قرابة أو المحاباة في توزيعها وهناك من يرى غياب العدالة ما يؤدي إلى توزيع المنح بطرق غير عادلة ، أما نسبة 7.5 % ترجع ذلك إلى سوء التسيير وحسب شخصية المدير، ثم نسبة 5 % ترى سبب ذلك حسب المسؤولية ، وهذا راجع إلى عدم وجود سلم تنقيط عادل ولا إطار قانوني متزن تخضع له توزيع هذه المنح ما يجب على المدير وضع حدود واضحة في توزيع المنح من رواتب وحوافز حسب قدرة وخصائص ومهارات الأفراد.

الجدول رقم(33): يوضح تعامل الإدارة بنفس الشكل مع العمال

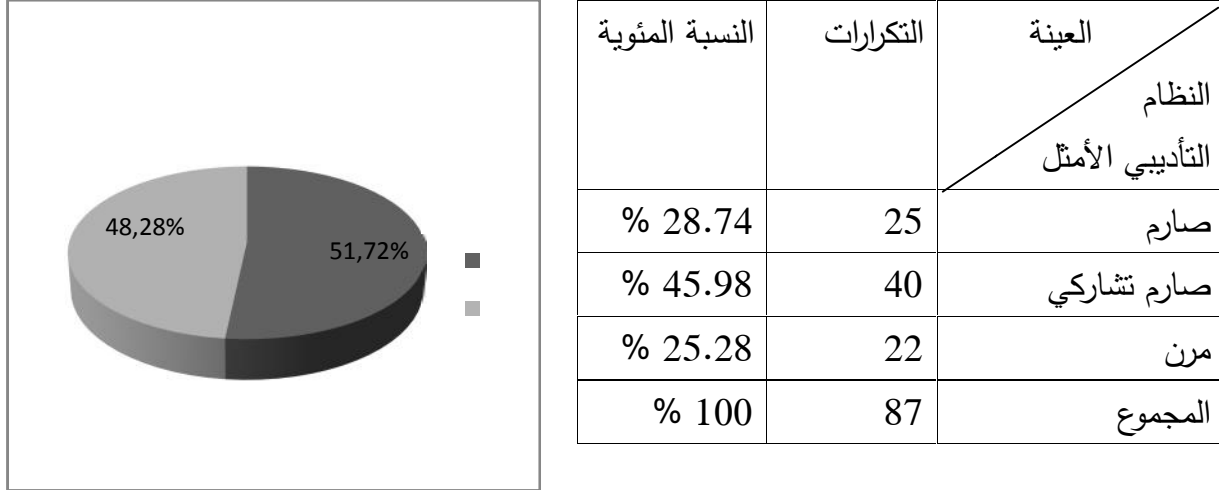


النسبة المئوية	التكرارات	العينة الاحتمالات
51.72%	45	نعم
48.28%	42	لا
100%	87	المجموع

يتضح لنا من خلا الجدول أعلاه أن نسبة 51.72 % من أفراد الفئة المبحوثة أكدوا على أن الإدارة تتعامل معهم بنفس الشكل وهذا راجع إلى أن الإدارة تتبع نظام موحد تطبقه على جميع العمال داخل المؤسسة ، في حين أن نسبة 48.28 % ترى أن الإدارة لا تتعامل بشكل موحد معهم دليل على

أن هناك تداخل في استجابات المبحوثين ما يوضح ما هو إيجابي وما هو سلبي وليس هناك نموذج واضح يتفق عليه ويرضى عليه العاملين لأن النسبتين متقاربتين.

الجدول رقم(34): يوضح النظام التأديبي الأمثل لتحقيق العدالة التنظيمية



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.98 % من أفراد الفئة المبحوثة يؤكدون على أن النظام التأديبي الأمثل لتحقيق العدالة التنظيمية يجب أن يكون صارم تشاركي يجمع بين المرونة والصرامة وهذا راجع أن العمال يطالبون بإيجاد نظام تأديبي يؤدي إلى تحقيق العدالة التنظيمية كالمرونة في التعامل معهم وتوجيههم في حالة وقوع أخطاء غير مقصودة والصرامة في حالة الأخطاء المقصودة ومراعاة شروط تطبيقه على الجميع مهما كان مستواهم داخل المؤسسة ، في حين أن نسبة 28.74 % ترى أن النظام التأديبي الصارم هو الأنسب لتوخي العدالة التنظيمية فيما بينهم دليل على أن العمال يطالبون بتحقيق العدالة عن طريقة خضوعهم لنفس العقوبة في حالة وقوعهم في الأخطاء و لا يجب التسامح معهم مهما كان مستواهم ما يشعروهم بعدالته ، وتليها نسبة 25.28 % يصرحون أن المرونة في ممارسة النظام التأديبي مناسبة لتحقيق العدالة وهذا راجع إلى أن العمال في حالة وقوعهم في الأخطاء لا بد من التسامح معهم أو التجاهل يشعروهم بتحقيق العدالة لكن يزيد من تمردهم وانتشار التعسف في العمل وعدم الانصياع للأوامر.

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

استنادا لما توصلنا إليه من خلال الدراسة الميدانية حول النظام التأديبي و العدالة التنظيمية وتفريغ

البيانات في جداول وتحليل النتائج وتفسيرها تم الوصول إلى:

1 -البيانات الشخصية:

- غالبية أفراد الفئة المبحوثة ذكور وتمثلهم نسبة 95.40 % .
- غالبية أفراد الفئة المبحوثة تتراوح أعمارهم بين 32 - 36 سنة وتمثل فئة الشباب نسبتهم 26.44%.
- غالبية أفراد الفئة المبحوثة متزوجين وتمثلهم نسبة 60.92 % .
- غالبية أفراد الفئة المبحوثة مؤهلهم العلمي ثانوي وتقدر نسبتهم 35.63 % .
- غالبية أفراد الفئة المبحوثة خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات وتمثلهم نسبة 51.72 % .
- غالبية أفراد الفئة المبحوثة لديهم رتبة عون تنفيذ وتمثلهم نسبة 45.97 % .

نستنتج من خلال النتائج أن عينة البحث تتسم بأن أغلبية العمال:

- ذكور .
- أعمارهم 32 - 36 سنة.
- عمال متزوجين.
- مستوى تعليمي ثانوي.
- الأقدمية أقل من 5سنوات.
- عمال تنفيذ.

2 - القوانين والالتزام:

- قوانين العمل صارمة جدا وتمثلهم نسبة 54.02 % .
- تؤثر قواعد العمل على المواظبة في أماكن العمل بنسبة 60.92 % .

- تؤثر دقة القوانين في الإنتاجية وهذا ما يمثل نسبة 68.97 % .
 - غالبية العمال يمثلون للقرارات التي تتخذها الإدارة وذلك بنسبة 71.26 % .
 - تستعمل الإدارة العقاب في حالة عدم الإمتثال للقرارات التي تتخذها بنسبة 34.48 % .
 - اعتماد المرونة في التعامل من قبل الإدارة يؤدي إلى تحقيق الأهداف يشعروهم بالإرتياح والاستقرار بنسبة 68.97 % .
 - نسبة 55.17 % لم يسبق لهم وتعرضوا لعقوبات تأديبية .
 - يطبق المدير عقاب موحد في حالة تشابه الأخطاء بين العمال وتمثل نسبة 56.32 % .
 - القيام بالمهام هي الطريقة التي يتبعها العمال للحفاظ على انضباطهم في المؤسسة وذلك بنسبة 54.02 % .
 - نسبة 51.72 % ترى أن الإدارة غير عادلة في التعامل معهم و لا يعلمون ما سبب ذلك.
- نستنتج من خلال النتائج المتوصل إليها أن:
- _ قواعد العمل تتسم بالصرامة.
 - _ تؤثر قواعد العمل على المواظبة.
 - _ انصياع العمال للقرارات الموجهة إليهم.
 - _ العقاب أهم وسيلة تتبعها الإدارة مع عمالها.
 - _ القيام بالمهام أفضل طريقة يتبعها العمال للحفاظ على الانضباط.
- وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها تؤدي قوانين العمل إلى تحقيق الالتزام لدى العاملين بالمؤسسة محققة ميدانيا.

3 - الإشراف و الفروق الفردية:

- غالبية العمال يعملون في مجموعات عمل كبيرة الحجم وتمثل نسبة 60.92 % .

- معاملة المسؤول المباشر للعمال حسنة وذلك بنسبة 41.03 % .
- التوجيه والإرشاد الطريقة المتبعة من قبل المشرف في تصحيح الأخطاء بنسبة 45.98 % .
- نسبة 59.77 % ترى أن معايير الأداء واضحة ومفهومة.
- أسس تقييم الأداء تكون على أساس القدرات وتمثل نسبة 29.89 % .
- نسبة 54.02 % أكدوا على رضاهم على معايير تقييم الأداء.
- الإلزام بالأوامر من قبل المشرف يؤدي إلى تعديل السلوك وذلك بنسبة 59.77 % .
- تصرف المسؤول في حالة الإبداع عدم الاهتمام وتمثلهم نسبة 49.13 % .

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن:

_ الإشراف واسع.

_ السيمة الأساسية هي التوجيه والإرشاد.

_ علاقة حسنة فيما بين المشرف والعمال.

_ الوضوح في تقييم الأداء.

_ القدرات أساس تقييم الأداء.

_ رضا العمال عن هذه المعايير.

_ إتباع أوامر المشرف.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها يراعي نمط الإشراف الفروق الفردية لدى العاملين بالمؤسسة محققة ميدانياً.

4 - القيادة وتكافؤ الفرص:

- نسبة 57.47 % لا يشاركون في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل والمعنيون بالمشاركة هم المشرفين.

- يتبع المدير الأسلوب التشاركي في تعامله مع العمال وتمثلهم نسبة 56.32 % .
- ينظر المدير ويهتم بالشكاوي المرفوعة من قبل العاملين بنسبة 64.38 % .
- يؤدي شرح قواعد العمل من قبل المدير إلى علاقات عمل مستقرة وتمثلهم نسبة 63.22 % .
- نسبة 48.28 ترى أن المدير يزودهم بمعلومات إضافية عن القرار المتخذ في حالة الاستفسار عن المعلومات الغير واضحة
- نسبة 68.97 % أكدت أنها لم يسبق لها وأن تحصلت على مكافأة في العمل.
- الطريقة الأمثل للحصول على المكافأة هي الإنجاز والتميز وتمثلهم نسبة 68.97 % .
- توجد عدالة في توزيع المنح بين العاملين وذلك بنسبة 54.02 % .
- تتعامل الإدارة بطريقة موحدة بين العمال وتمثلهم نسبة 51.72 % .
- ترى نسبة 45.98 % من أفراد الفئة المبحوثة أن النظام التأديبي الأمثل لتحقيق العدالة التنظيمية هو صارم تشاركي .

نستنبط من خلال النتائج المتوصل إليها أن:

- _ النمط التشاركي هو السائد بالمؤسسة.
- _ اهتمام المدير بشكاوي العمال.
- _ شرح قواعد العمل تخلق علاقات عمل مستقرة.
- _ الحصول على معلومات كافية عن العمل.
- _ توزيع المنح بعدالة.
- _ تعامل موحد بين العمال.
- _ النظام التأديبي الصارم التشاركي الأنسب لتحقيق العدالة التنظيمية .

وعليه الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها أن القيادة تساهم في تحقيق تكافؤ الفرص لدى العاملين بالمؤسسة محققة ميدانياً.

5 - مناقشة النتائج الجزئية في ضوء الفرضية العامة:

يعتبر التحقق من صدق الفرضيات الفرعية تعبير عن صدق الفرضية العامة والتي مفادها أن هناك علاقة بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية داخل المؤسسة ، ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الفرضيات الفرعية نجد أن قوانين العمل تؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، وأن الإشراف يراعي الفروق الفردية لدى العاملين ، بالإضافة إلى مساهمة القيادة الإدارية في تحقيق تكافؤ الفرص لدى العاملين ، وعليه فإن الفرضية الرئيسية التي مفادها هناك علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية محققة ميدانياً.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية ، ومن خلال التعرض إلى مختلف ما أوردته الدراسات السابقة حول هذا الموضوع سنحاول مناقشة نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة وللاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المتصل إليها:

1 - المنهج والعينة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة بأسلوب المسح الشامل واتفق هذا مع دراسة بوعكاز فريد(2008)، حيث اعتمدت نفس المنهج والأسلوب ، في حين أن دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر(2010)اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي ، أما دراسة مراد رمزي خرموش(2013) فقد تم اعتماد نفس المنهج لكن بأسلوب عينة كرة الثلج ، أما دراسة محمد بن غالب العوفي اعتمدت على المنهج الوصفي لكن بأسلوب دراسة الحالة.

2 - أدوات الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات ، وتشارك هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

3 - النتائج:

إن النتائج التي توصلنا إليها تقترب من النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ، حيث توصلت دراسة صابرين مراد نمر أبو جاسر(2010) إلى وجود عدالة تنظيمية والتزام تنظيمي بدرجة متوسطة كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين.

كما توصلت دراسة Alexander-rudernan(1997) إلى أن تقييم المرؤوسين وإحساسهم بعدالة القوانين يرتبط بقياس ثقة الأفراد بالإدارة وتقييم المرؤوسين لجودة أداء الرؤساء ومستويات الرضا لديهم.

أما دراسة Mormant-mefroff(1998) فتولت إلى ضرورة معاملة الأفراد معاملة جيدة لمعرفة مستوى عدالة الإجراءات والتعاملات وتوزيع المنح.

وفي دراسة لـ Mormant(1991) توصل فيها إلى أن هناك علاقة بين إدراك العاملين لعدالة التفاعل مع المشرف وأبعاد سلوكيات المواطنة(الالتزام التنظيمي) وأن جميع أبعاد العدالة التنظيمية لها علاقة مهمة بمستوى الرضا الوظيفي ، كما توصل إلى أ، هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية ومتغيرات سلوكيات المواطنة والرشا الوظيفي.

أما دراسة بوعكاز فريد(2007-2008) فتوصلت إلى أن تلقي العمال للأوامر من رئيس واحد أثناء تأديتهم لعملهم يشعرهم بالإرتياح والاستقرار في العمل ، وأن الجماعة الواسعة وكبيرة الحجم تجعل العمال يشعرون بالرضا في العمل ، وأن علاقة العمال بمشرفهم علاقة تعاون وانسجام واحترام وتبادل، وأن الرؤساء يحكمون بالعدل عند تدخلهم لحل الخلافات بينهم.

وتوصلت دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) أن هناك موافقة كبيرة على وجود التزام تنظيمي وأن قيم العدل والكفاءة تؤثر في الالتزام التنظيمي للعاملين.

أما نتائج دراسة Jonson (1997) توصلت إلى أن هناك علاقة واضحة وتأثير متبادل مابين طبيعة العلاقات بين المدير والموظف ونوعيتها وبين الإحساس بالعدالة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة نهائياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة مراد رمزي خرموش (2013).

التوصيات والاقتراحات:

حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC حاولنا أن نضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن الاهتمام بتجسيدها في الواقع وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- ضرورة وضع نظام عادل للثواب والعقاب ومحاسبة كل العاملين دون تمييز.
- العمل على تشجيع العمال الذين يقدمون جهد إضافي في عملهم وتحفيزهم.
- ضرورة الاهتمام والانتباه بالعمال المبدعين في عملهم والنظر فيما يقدمونه.
- الحرص على توزيع المنح بطرق عادلة لمن يستحقها دون محاباة.
- العمل على وضع نظام تأديبي مناسب ما يشعر العمال بالعدالة التنظيمية.
- ضرورة إرشاد العمال وتوجيههم أثناء الخطأ بطريقة عقلانية رشيدة ترفع من معنوياتهم من جهة والحفاظ على استقرار المؤسسة من جهة أخرى.
- محاولة بناء علاقات جيدة مع العمال وذلك من خلال توحيد المعاملة فيما بينهم وتطبيق القوانين على الجميع ما يشعرهم بعدالة النظام الداخلي للمؤسسة.
- التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة أثناء توجيه العمال من خلال استعمال طريقة فعالة تساعد على شرح قواعد العمل ما يسهل فهمها واستيعابها.

- مراعاة ظروف العمل والعمال والتي لها أثر على تحسين أدائهم.
- ضرورة الاهتمام بالشكاوي المقدمة من العمال وأخذها بعين الاعتبار مهما كان مستواهم .
- مراعاة الفروق الفردية بين العاملين والعمل على تحقيق تكافؤ الفرص.
- ضرورة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات دون استثناء ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

- الاعتماد على أسس واضحة لتقييم الأداء.

أما التوصيات الموجهة للباحثين هي أن هذا الموضوع لا يزال خصبا وقابل للدراسة من جوانب زوايا عديدة ومختلفة ، فما دراستنا هذه إلا الجزء البسيط منه التي حاولنا فيها معرفة طبيعة العلاقة بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية داخل مؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC ، كوصية منا نحن الطالبات إلى جميع طلبة قسم علم الاجتماع البحث في هذا الموضوع من جوانبه المختلفة.

ومن بين القضايا التي أثارت الانتباه للدراسة:

- كإجراء دراسة مماثلة على عينة من الموظفين في مؤسسة خدماتية.
- اتجاهات العمال نحو فعالية النظام التأديبي في المؤسسة الجزائرية.
- واقع العدالة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- دراسة مقارنة حول موضوع الدراسة في القطاع العام والقطاع الخاص.
- إجراء بحث يستهدف الشروط الحقيقية لتطبيق العدالة التنظيمية.
- دراسة دور العدالة التنظيمية في التزام العاملين داخل المؤسسة.

من خلال هذا الفصل تم جمع وتحليل بيانات الدراسة وبعد مناقشة الفرضيات توصلنا إلى مجموعة من النتائج ، بحيث تحققت لنا كل من الفرضيات الجزئية و الفرضية العامة وعلى إثر هذا قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات ، وفي النهاية توصلت دراستنا إلى نتيجة عامة هي وجود علاقة ارتباطية بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية.

خاتمة

خاتمة:

وما يمكن قوله ختاماً أن كل بحث ميداني ينطلق من إشكال يحتاج إلى إجابة، حيث انطلقنا في دراستنا هذه من تساؤل جوهري يحاول الوصول أو الكشف عن طبيعة العلاقة بين النظام التأديبي والعدالة التنظيمية. وكما هو معروف فإن لكل باحث أهداف وفرضيات توجه مسار بحثه وتبين له الأساليب والأدوات اللازمة لموضوع الدراسة، وتحديد المنهج الأكثر ملائمة لموضوعه، أما دراستنا هذه انطلقت من ثلاثة فرضيات تم اختبارها ميدانياً بمؤسسة- التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش- طاهير فكانت نتائج هذه الفرضيات محققة بنسب إيجابية وذلك نتيجة التحري والوصف الدقيق للحصول على المعلومات المناسبة لموضوع البحث.

ومن هنا يتبين لنا أن للنظام التأديبي علاقة ارتباطية بالعدالة التنظيمية داخل المؤسسة ، وذلك من خلال أن قوانين العمل داخل المؤسسة تؤدي إلى التزام العاملين وانضباطهم في أماكن العمل إضافة إلى ذلك أن الإشراف يراعي الفروق الفردية بين العاملين ما يزيد من داعتهم نحو العمل ، كما أن القيادة تساهم في تحقيق تكافؤ الفرص وتعطي العاملين نفس الفرص المتاحة لهم في العمل ما يؤدي بهم ذلك إلى الشعور بالعدالة التنظيمية، إذن العدالة التنظيمية مرهونة بعدالة النظام التأديبي أي كلما كان النظام التأديبي عادل كلما كانت هناك عدالة تنظيمية بين العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

*الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 2- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 3- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، (دون ذكر البلد)، 1993.
- 4- السيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي (موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة)، مطبعة العشري، مصر، 2005.
- 5- القاضي حسين عبد اللطيف حمدان: قانون العمل (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007 .
- 6- باركلر وآخرون: علم اجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، (دون ذكر سنة النشر).
- 7- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 8- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2002.
- 9- جون جاكسون روبرت ماتيز: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمود فتوح، دار الشعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2009.
- 10- جيرالد جرينبرج : إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمود رفاعي وإسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، 2004 .
- 11- حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008.
- 12- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، لبنان 2002.
- 13- حسين عبد الحميد و أحمد رشوان :علم إجتماع التنظيم، مؤسسة الشباب للنشر الإسكندرية، 2004.
- 14- حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، عمان، ط2، 2009.

- 16- خالد عبد الرحيم الهيتمي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 17- خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- 18- خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، الأردن، (دون ذكر السنة).
- 19- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، لبنان، ط2، 2005.
- 20- دوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي (مفهومه وأدواته وأساليبه)، دار الفكر للنشر، عمان، 2012.
- 21- رابح كعباش: علم إجتماع التنظيم، جامعة منشوري، قسنطينة الجزائر، 2006.
- 22- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 23- رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر 2002، ص123.
- 24- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات السلاسل، الكويت، ط2، (دون ذكر سنة النشر).
- 25- سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2007.
- 26- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 27- سهيلة محمد عباس وعلي حسن: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 29- عبد الله سليمان: شرح قانون العقوبات الجزائري القسم العام، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 30- عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
- 31- عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الرضا للنشر، دمشق، 2005.
- 32- عامر خضير الكبيسي: إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2010.
- 33- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 34- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعة منتوري الجزائر، 1999.
- 35- غالب علي الداودي: شرح قانون العمل (دراسة مقارنة)، دار الثقافة، عمان، 2011.
- 36- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 37- كمال رحماوي :تأديب الموظف العام في القانون الجزائري،دار هومة ، الجزائر،2003.
- 38- لوكيا الهاشمي:نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر،الجزائر،2006.
- 37- ماجدة العطية:سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)،دار الشروق للنشر والتوزيع،الأردن،2003.
- 38- محجوب عطية الفائدي : طرق البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، جامعة عمر المختار،(دون ذكر البلد) ،1994، ص23.
- 39- محمد الصرفي:المسؤولية الإجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدينا،الإسكندرية،2007.
- 40- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية ، دار وفاء للنشر ، الإسكندرية ،2006.
- 41- محمد حسن العجمي:الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة،عمان 2008.
- 42- محمد سعيد أنور سلطان:السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2003.
- 43- محمد علي السالم وآخرون:شرح قانون العقوبات القسم العام،دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- 44- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار وائل ، الأردن ، ط4 ، 2003.
- 45- محمد قاسم القريوتي:السلوك التنظيمي، دار وائل، الأردن، ط5، 2009.
- 46- محمد ماجد ياقوت :أصول التحقيق الإداري في المخالفات التأديبية(دراسة مقارنة)،الإسكندرية 2000.
- 47- محمد محمود المهدي:مدخل في تشريعات الرعاية الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية 2005.
- 48- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع،ط2،الأردن،2004.
- 49- مصطفى نجيب شاويش:إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر،عمان،2007.
- 50- موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الإجتماعية ، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون ، دار القصبه للنشر ، الجزائر، ط2 ، 2004 .
- 51- ناصر دادي عدون:إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية)،دار المحمدية العامة الجزائر،2004.

- 52- نصرالدين مصباح القاضي: النظرية العامة للتأديب في الوظيفة العامة (دراسة موازية في القانون الليبي والمصري والشريعة الإسلامية دار النشر العربي، الإسكندرية، 2002
- 53- يوسف جسيم الطائي وآخرون: إدارة الموارد البشرية (بعد إستراتيجي متكامل)، الوارق للنشر والتوزيع عمان 2006 .

*المجلات والدوريات:

- 1- راتب السعود و سوزان سلطان: درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية للجامعة الأردنية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1+2)، 2009.

<http://www.àcofps.com/vb/showthread.php%3ft%D22088>

- 2- سامر عبد المجيد البشابشة: أثر العدالة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسة العامة الأردنية ، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 20084.

<https://journals.ju.edu.jo/jzba/article/view/694/692>.

- 3- عامر علي حسين العطوي: أثر العدالة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية لأداء أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القادسية المجلد 10، العدد الأول، 2007.

<http://dr-sàud-à.com/vbshowthread.php%3D37003>.

- 4- عبد الكريم السكر: أثر العدالة الإجرائية، في الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 2013، 1.

<http://journals.ju.edu.jo/dirasrtAdm/article/view/3754/3051>.

- 5- عثمان عمر بن عامر: مجلة المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع والعمل الإجتماعي، منشورات جامعة قاريوتس، بنغازي، 2002.

- 6- قاسم نايف علوان: تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، ليبيا، العدد 7، 2007.

http://www.univ-ecosetif.com/revueeco/caliers_fichiers/revue-07-2007/04.pdf.

*القواميس والمعاجم:

- 1- أبادي الفيروزي: قاموس المحيط ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2010.

2- حبيب الصحاف:معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر، لبنان(دون ذكر السنة).

*الرسائل الجامعية:

1- جودة محفوظ: أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع ، دراسة ميدانية على شركة الأدوية الأردنية،الأردن،2007.

[http://WWW.research hgate.net/publication.25749928.](http://WWW.research hgate.net/publication.25749928)

2- صابرين مراد نمر أبو جاسم:أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي،رسالة ماجستير ، فلسطين،2010.

3- مراد رمزي خرموش: دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع الصناعي العام ، رسالة ماجستير ، سطيف، 2013.

[http://theisis.univ-biskra.dz.id eprint/79.](http://theisis.univ-biskra.dz.id eprint/79)

4- مشعل محمد العجمي: الضمانات التأديبية للموظف العام، رسالة الماجستير غير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط،2011.

<http://drasatinfo/resala/%25D8%25A7%25D9%2586%25D8%25A7%25D8%25AA%D8%25A>.

المراسيم والقوانين:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد16،46جانفي 2006.

المدحوف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

النظام التأديبي و العدالة التنظيمية

بمؤسسة التضامن لإنتاج البلاط والمونوكوش SNC

(نموذجاً)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

تحت إشراف الأستاذ

*بوجردة الياسين.

من إعداد الطالبتين:

*حمر العين مسعودة .

*حمر العين كريمة.

السنة الجامعية 2014 - 2015

*الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس

ذكر أنثى

2- السن:

- من 20 إلى 25 سنة
 - من 26 إلى 31 سنة
 - من 32 إلى 36 سنة
 - من 37 إلى 41 سنة
 - من 42 إلى سنة
 - من 47 سنة فما فوق

3- الحالة العائلية:

- أعزب (ة)
 - متزوج (ة)
 - مطلق (ة)
 - أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي:

بدون مستوى ابتدائي متوسط
ثانوي دراسات عليا

5- الخبرة المهنية :

* أقل من 5 سنوات * من 5 إلى أقل من 10 سنوات
* من 10 إلى أقل من 15 سنة * من 15 سنة فما فوق

6- المهنة:

إطار سامي إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: القوانين في المؤسسة والالتزام.

7- ما طبيعة قوانين العمل السائدة في المؤسسة؟

صارمة مرنة

8- هل تؤثر قواعد العمل على مواظبتك في عملك؟

نعم لا

9- هل تؤدي دقة القوانين إلى زيادة الإنتاجية؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا" هل يرجع ذلك إلى:

عدو وضوح قنوات الاتصال ضيق الإشراف معاملة سيئة

10- هل تمثل للقرارات التي تتخذها الإدارة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة ب"لا" كيف تتعامل معها؟

تجاهلها تتغيب

أخرى أذكرها.....

11- ما موقف الإدارة منك في حالة عدم الامتثال للقرارات؟

تتصحك تتجاهلك توبخك تعاقبك

12- هل ترى أن اعتماد المرونة في التعامل تؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة شعورك؟

الارتياح الولاء التام الاستقرار

أخرى أذكرها.....

13- هل سبق وتعرضت لعقوبة تأديبية؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" مانوع العقوبة المطبقة عليك؟

التغاضي عن الخطأ إنذار شفهي إنذار كتابي توبيخ

عقوبة أخرى أذكرها.....

14- كيف يتعامل المدير في حالة تشابه الأخطاء مع الزملاء؟

يطبق عليهم عقاب موحد يتبع إجراءات أخرى مغايرة

لا يعتمد أي إجراء في حقهم

أخرى أذكرها.....

15 - كيف تحافظ على انضباطك في المؤسسة؟

عدم التأخر القيام بالمهام عدم مخالفة مواعيد العمل

إجراءات أخرى أذكرها.....

16 - هل الإدارة عادلة في التعامل مع جميع العاملين؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب"لا" لماذا.....

المحور الثالث: الإشراف والفروق الفردية:

17- ما حجم مجموعة العمل التي تعمل بها ؟

كبيرة صغيرة

18- ما طبيعة المعاملة من قبل مسؤولك المباشر؟

رسمية حسنة جيدة سيئة

19- ماهي الطريقة التي يتبعها المسؤول المباشر في تصحيح مخالفاتك في العمل؟

التوجيه و الإرشاد الإنذار التوبيخ

20- هل معايير تقييم الأداء واضحة؟

نعم لا

21- على أي أساس يتم تقييم الأداء الوظيفي؟

الجنس القدرات المهارات المكافأة

أخرى أذكرها.....

22- هل أنت راضي على هذه المعايير؟

نعم لا

23- هل الإلزام بالأوامر من قبل المشرف يؤدي إلى تعديل سلوكك؟

نعم لا

24- كيف يتصرف المسؤول معك في حالة إبداعك في العمل؟

لا يهتم تقديم مكافأة يشكر و يثني عليك

أخرى تذكر.....

المحور الرابع: القيادة الإدارية وتكافؤ الفرص:

25- هل يتم إشراكك في مناقشة القرارات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

- في حالة إجابتك بنعم: يؤدي ذلك إلى:

تحقيق العدالة الانضباط في العمل رفع الروح المعنوية

أخرى أذكرها.....

- في حالة إجابتك ب"لا" منهم المعنيون بذلك.....

26- ما نوع الأسلوب المتبع من طرف مديرك في تعامله معك؟

تشاركي تسلطي فوضوي

27- كيف يتعامل مديرك في حالة رفعك لشكاوى؟

ينظر فيها لا يهتم بها يرفضها

28- حسب رأيك هل يؤدي شرح قواعد العمل من قبل المدير إلى علاقات عمل مستقرة؟

نعم لا

-إذا كانت إجابته ب"لا":يرجع ذلك إلى:

عدم فهم للقواعد عدم وضوح المعنى الطريقة غير فعالة

29- ما رد فعل مديرك عندما تستفسر عن بعض القرارات الغير واضحة في العمل؟

يزودك بمعلومات عن القرار يمتنع عن شرح سبب إتخاذ القرار

يجبرك عن تقبل القرار دون نقاش

30- هل سبق وتحصلت على مكافأة في عملك؟

نعم لا

-في حالة الإجابة "بنعم" مانوع المكافأة.....

31 -حسب رأيك ما الطريقة الأمثل للحصول على المكافأة؟

الإنجاز الولاء الثقة الأقدمية

32 - هل يوزع المدير المنح بطرق عادلة؟

نعم لا

في حالة الإجابة "بلا" لماذا؟.....

33- هل تتعامل الإدارة بنفس الشكل مع العمال؟

نعم لا

34-حسب رأيك ما هو النظام التأديبي الأمثل لتحقيق العدالة؟

صارم صارم تشاركي مرن

-أخرى تذكر.....

الباب السابع:

النظام التأديبي:

الفصل الأول : المبادئ العامة

المادة : 160 يشكل كل تخلي عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس عند القضاء، بالمتابعات الجزائية.

المادة : 161 يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ، والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام.

المادة : 162 تتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

الفصل الثاني : العقوبات التأديبية:

المادة : 163 تصنف العقوبات التأديبية حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات:

1 - الدرجة الأولى:

- التنبيه.

- الإنذار الكتابي.

- التوبيخ.

2 - الدرجة الثانية:

- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام.

- الشطب من قائمة التأهيل.

3 - الدرجة الثالثة:

- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام.

- التنزيل من درجة إلى درجتين.

- النقل الإجباري.

4 - الدرجة الرابعة:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

- التسريح.

المادة : 164 يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة، نظرا لخصوصيات بعض السلك على عقوبات أخرى

في إطار الدرجات الربع المنصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

المادة : 165 تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني.

تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر، بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تتبع في القضية المطروحة عليها في أجل ل يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

المادة : 166 يجب أن يخطر المجلس التأديبي، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين ، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ. يسقط الخطأ المنسوب إلى الموظف بانقضاء هذا الأجل.

المادة : 167 يحق للموظف الذي تعرض لجراء تأديبي أن يبلغ بالخطأ المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية.

المادة : 168 يجب على الموظف الذي يحال على اللجنة الدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي الخ إذا حالت قوة قاهرة دون ذلك.، ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام.

يمكن الموظف، في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتمس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعمة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه. في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية، أو حالة رفض التبرير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية.

المادة : 169 يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفوية أو أن يستحضر شهودا. ويحق له أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه.

المادة : 170 تتداول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة كمجلس تأديبي، في جلسات مغلقة. يجب أن تكون قرارات المجلس التأديبي مبررة.

المادة : 171 يمكن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعمة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين ، قبل البت في القضية المطروحة.

المادة : 172 يبلغ الموظف المعني بالقرار المتضمن العقوبة التأديبية، في أجل ل يتعدى ثمانية 8) أيام ابتداءً من تاريخ اتخاذ هذا القرار .ويحفظ في ملفه الداري.

المادة : 173 في حالة ارتكاب الموظف خطأ جسيماً، يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه عن مهامه فوراً. يتقاضى المعني خلال فترة التوقيف المنصوص عليها في الفقرة أعلاه، نصف راتبه الرئيسي وكذا مجمل المنح ذات الطابع العائلي.

إذا اتخذت في حق الموظف الموقوف عقوبة أقل من عقوبات الدرجة الرابعة، أو إذا تمت تبرئته من العمال المنسوبة إليه، أو إذا لم تثبت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الأجل المحددة، يسترجع الموظف كامل حقوقه والجزء الذي خصم من راتبه.

المادة : 174 يوقف فوراً الموظف الذي كان محل متابعات جزائية ل تسمح ببقائه في منصبه.ويمكن أن يستفيد خلال مدة ل تتجاوز ستة (6) أشهر، ابتداءً من تاريخ التوقيف من البقاء على جزء من الراتب لا يتعدى النصف.ويستمر الموظف في تقاضي مجمل المنح العائلية.وفي كل الأحوال، لا تسوى وضعيته الإدارية إل بعد أن يصبح الحكم المترتب على المتابعات الجزائية نهائياً.

المادة : 175 يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أن يقدم تظلماً أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر واحتمد ابتداءً من تاريخ تبليغ القرار .

المادة : 176 يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية أن يطلب إعادة الإعتبار من السلطة التي لها صلاحيات التعيين ، بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة. وإذا لم يتعرض الموظف لعقوبة جديدة، تكون إعادة الإعتبار بقوة القانون، بعد مرور سنتين من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

وفي حالة إعادة الإعتبار، يمحي كل أثر للعقوبة من ملف المعني.

الفصل الثالث : الأخطاء المهنية:

المادة : 177 تصنف الأخطاء المهنية بأحكام هذا النص.

تصنف الأخطاء المهنية دون المساس بتكييفها الجزائي كما يأتي:

- 1- أخطاء من الدرجة الأولى.
- 2- أخطاء من الدرجة الثانية.
- 3- أخطاء من الدرجة الثالثة.

4- أخطاء من الدرجة الرابعة.

المادة : 178 تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.

المادة : 179 تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية العمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

1 - المساس، سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين/أو أملاك الإدارة.

2 - الخلل بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و 181 أدناه.

المادة : 180 تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثالثة العمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

1 - تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.

2 - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلل تأدية مهامه.

3 - رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.

4 - إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.

5 - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

المادة : 181 تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي:

1 - الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

2 - ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.

3 - التسبب عمداً في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الخلل بالسير الحسن للمصلحة.

4 - إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.

5 - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.

6 - الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و 44 من هذا الأمر.

المادة : 182 توضح القوانين الأساسية الخاصة، كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتبعا لخصوصيات بعض السلوكات، مختلف الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد 178 إلى 181 أعلاه.

المادة : 183 تؤدي حالة الأخطاء المهنية المنصوص عليها في المواد من 178 إلى 181 من هذا الأمر إلى تطبيق إحدى العقوبات التأديبية من نفس الدرجة، كما هو منصوص عليها في المادة 163 أعلاه.

المادة : 184 إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد القرار، وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة : 185 ل يمكن الموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية.

